

Lernperspektiven in Krisensituationen -  
Coaching für den Neuanfang:  
Forschung und Konzeptentwicklung  
am Beispiel von Insolvenz

Von der Philosophischen Fakultät  
der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover

zur Erlangung des Grades einer

DOKTORIN DER PHILOSOPHIE

Dr. phil.

Genehmigte Dissertation  
von

Dipl. theol. Birgit Gregor

geboren am 1. November 1961 in Freiberg

2007

Erst-Referent: Herr Prof. Dr. Johannes Ehrhardt

Co-Referent: Herr Prof. Dr. Lothar Schöffner

Tag der Promotion: 18. Juli 2007

## **Abstrakt :**

Die vorliegende Arbeit über „Coaching bei Insolvenz“ betritt mit der Adressierung der Interventionsform Coaching an die Inhaber kleiner und mittelständischer Unternehmen bzw. an wirtschaftliche Selbständige und Angehörige der freien Berufe in unternehmerischen Krisen- oder Insolvenzsituationen und der hieraus folgenden Verknüpfung betriebswirtschaftlicher, pädagogischer, psychologischer, neurobiologischer und systemtheoretischer Erkenntnisse zum Gegenstand wissenschaftliches Neuland.

Folgende drei Ziele werden mit Arbeit verfolgt:

- 1.) Die Überprüfung der Wirksamkeit von Coaching und die Eröffnung von Lernperspektiven angesichts der durch ein kritisches Lebensereignis entstandenen Interferenzen zwischen unternehmerischer und persönlicher Krisensituation.
- 2.) Die Adressierung von Coaching als spezifische Form der Führungskräfteeinzelberatung an eine Zielgruppe, die in ihrem beruflichen Kontext bislang nur bedingt mit Coaching vertraut ist und seitens der Coachinganbieter zugleich wenig Aufmerksamkeit erhielt.
- 3.) Die Professionalisierung von Coaching mittels eines Konzeptrahmens, der die Besonderheiten, Rahmenbedingungen aber auch Risiken von Coaching bei Insolvenz und die damit verbundenen Anforderungen an das soziale, fachliche und methodische Kompetenzbild eines Coachs vermittelt.

Die Arbeit ist in zwei Teile gegliedert. Der erste Teil spiegelt den Stand der Forschung und zugleich die grundlegenden Tendenzen der Praxisentwicklung von Coaching wider. Im zweiten Teil wird die temporäre Begleitung von Angehörigen der Zielgruppe in anonymisierter Form dokumentiert.

Im Ergebnis stellt die Arbeit der Interventionsform Coaching in Krisensituationen sowohl eine abgesicherte betriebswirtschaftliche und differentialpsychologische Grundlage als auch ein exemplarisches empirisches Fundament zur Verfügung, dessen Auswertung eine Spezifizierung und Differenzierung bis hin zu einzelnen Methoden ermöglicht. Über die wissenschaftliche Analyse hinaus belegen die Fallbeispiele die Gestaltungsmöglichkeiten eines wertschätzenden und zugleich qualitativ anspruchsvollen Arbeitsbündnisses „unter vier Augen“ zwischen Coach und Klient, das Lernen ermöglicht und den Klienten zu einer neuen Handlungskompetenz führen kann.

## **Stichworte:**

- Coaching
- Insolvenz
- Kritisches Lebensereignis
- Unternehmenskrise

**Abstract:**

This thesis enters new scientific terrain in investigating coaching as a form of intervention suited for small and mid-size business owners, as well as independent contractors and professionals, experiencing financial crisis and/or insolvency and drawing conclusions as to its economic, educational, psychological, neurobiological and system theoretical impact.

It pursues three main objectives:

Firstly, to examine how effectively coaching is able to allow for effective learning strategies in dealing with financial and/or psychological crises.

Secondly, to investigate the efficacy of providing coaching to previously underrepresented target groups with only little if any previous exposure to its potential benefits.

Thirdly, to analyze coaching through a conceptual framework which communicates the specific aspects, basic conditions and risks involved in financial crisis/insolvency related coaching, while at the same time defining the expertise and soft skill related abilities required of individuals providing such coaching.

The thesis itself is divided into two parts: Part one present current research and the basic trends in coaching. Part two anonymously documents short-term coach-client interactions.

In summary, coaching constitutes a highly effective form of crisis intervention with a solid economic and differential psychological basis. In addition, it provides an exemplary empirical foundation and as such the possibility to explore, specify and differentiate between methods.

Beyond just providing scientifically relevant statistical data, the case studies under investigation prove that mutually respectful, trust based and qualitatively challenging client-coach alliances can allow clients to embrace the kind of positive personal and professional change needed to make new decisions and take on new responsibilities.

**Keywords:**

- Coaching
- Insolvency
- Business crisis
- Psychological crisis

# Inhaltsverzeichnis

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b>	<b>I</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b>	<b>VI</b>
<b>0 EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
0.1 Einführung in die Problematik	1
0.2 Untersuchungsgegenstand und Untersuchungsdesign	4
0.2.1 Ausgangssituation	4
0.2.2 Struktur der Arbeit	5
0.2.3 Untersuchungsgruppe und Rahmenbedingungen	7
0.3 Forschungsleitende Fragen	10
<b>1 GRUNDLAGEN</b>	<b>12</b>
1.1 Unternehmensinsolvenzen und Gesellschaft	12
1.2 Die Berufsrolle von Führungskräften	15
1.2.1 Herausforderungen und Erwartungen	15
1.2.2 Der Karriere-Anker von Unternehmern und Führungskräften	17
1.3 Der Lernkontext von Führungskräften	20
1.3.1 Lernen aus lernpsychologischer und neurobiologischer Sicht	20
1.3.2 Lernen von Erwachsenen	21
1.3.3 Der Bedarf an Führungskräfte-Coaching	25
1.3.4 Coaching als Lernraum	27
1.4 Konzeptionelle Quellen von Coaching	29
1.4.1 Situation	29
1.4.2 Systemtheorie und radikaler Konstruktivismus - Grundaxiome	31
1.4.2.1 Zur Allgemeinen Systemtheorie	31
1.4.2.2 Systemtheorie 2. Ordnung und radikaler Konstruktivismus	33
1.4.2.3 Zur soziologischen Systemtheorie	34
1.4.2.4 Zur Steuerung komplexer Systeme	35
1.4.2.5 Kritische Aspekte des Ansatzes	37
1.4.2.6 Essenz und Bedeutung für die Coachingpraxis	38
<b>2 COACHING ALS BERATUNGSSYSTEM</b>	<b>42</b>
2.1 Definition	42

<b>2.2</b>	<b>Coaching in der Praxis</b>	<b>45</b>
2.2.1	Zur Gestaltung des Arbeitsbündnisses	45
2.2.2	Idealtypischer Verlauf eines Coachingprozesses	48
2.2.3	Wirkfaktoren im Coaching	51
2.2.4	Die Nachhaltigkeit von Coaching	52
2.2.5	Qualitätsstandards und Erfolgskennziffern im Coaching	54
<b>2.3</b>	<b>Zur professionellen Rolle des Coachs</b>	<b>57</b>
2.3.1	Grundhaltungen, Kompetenzen, Erwartungen	57
2.3.2	Der externe Coach	60
2.3.3	Der Vorgesetzte als Coach	61
2.3.4	Der organisationsexterne Coach	62
<b>2.4</b>	<b>Coachinganlässe und Coachingvarianten</b>	<b>63</b>
2.4.1	Persönliche Lebensentscheidungen und Lernbedürfnisse	63
2.4.2	Stress, psychische Krisen und Burnout	64
2.4.3	Organisationsbezogene Auslöser	65
2.4.4	Zur Spezifik von Gruppenberatungen in Unternehmen	66
<b>2.5</b>	<b>Alternativen und Abgrenzungen zum Coaching</b>	<b>67</b>
2.5.1	Interventionsalternativen	67
2.5.2	Abgrenzung zu Supervision und Training	69
2.5.3	Abgrenzung zur Therapie	71
<b>2.6</b>	<b>Zwischenfazit</b>	<b>73</b>
<b>3</b>	<b>UNTERNEHMENSKRISEN ALS COACHINGANLASS</b>	<b>75</b>
<b>3.1</b>	<b>Definition</b>	<b>75</b>
<b>3.2</b>	<b>Krisenarten und Entwicklungsstufen</b>	<b>76</b>
3.2.1	Arten von Unternehmenskrisen	76
3.2.2	Zeitliche Entwicklung und Krisenverlauf	77
<b>3.3</b>	<b>Krisenursachen</b>	<b>79</b>
3.3.1	Endogene Krisenursachen	80
3.3.2	Exogene Krisenursachen	82
3.3.3	Krisensymptome	83
<b>3.4</b>	<b>Krisenfrüherkennung und internes Krisenmanagement</b>	<b>85</b>
3.4.1	Allgemeine Maßnahmen zur Krisenfrüherkennung	85
3.4.2	Interne Krisenfrüherkennung	86
3.4.3	Interne Steuerungsmaßnahmen	87
<b>3.5</b>	<b>Die Unternehmerpersönlichkeit als Schlüsselfaktor</b>	<b>89</b>
<b>3.6</b>	<b>Zwischenfazit</b>	<b>91</b>

<b>4</b>	<b>UNTERNEHMENSINSOLVENZEN ALS COACHINGANLASS</b>	<b>94</b>
<b>4.1</b>	<b>Definition</b>	<b>94</b>
<b>4.2</b>	<b>Das vorläufige Insolvenzverfahren</b>	<b>95</b>
4.2.1	Insolvenzantrag	95
4.2.2	Mitwirkungsrechte und -pflichten des Unternehmens	96
4.2.3	Mögliche Zwangsmaßnahmen des Insolvenzgerichts	96
4.2.4	Sicherstellung der Unternehmensmasse	97
4.2.5	Prüfung der Massedeckung	98
<b>4.3</b>	<b>Konsequenzen aus der Antragsabweisung</b>	<b>99</b>
<b>4.4</b>	<b>Das eröffnete Insolvenzverfahren</b>	<b>100</b>
4.4.1	Gegenstand und Ziel	100
4.4.2	Ansprüche und Vergütung des Schuldners	100
4.4.3	Mitwirkungsrechte und Mitwirkungspflichten des Unternehmers	101
4.4.4	Mitwirkungsrechte und Mitwirkungspflichten der Gesellschafter	102
<b>4.5</b>	<b>Zwischenfazit</b>	<b>102</b>
<b>5</b>	<b>KRITISCHE LEBENSEREIGNISSE ALS COACHINGANLASS</b>	<b>105</b>
<b>5.1</b>	<b>Definition</b>	<b>105</b>
5.1.1	Kritische Lebensereignisse	105
5.1.2	Stress und Stressoren	107
5.1.3	Psychische Krisen	108
<b>5.2</b>	<b>Die Bewältigung kritischer Lebensereignisse</b>	<b>111</b>
5.2.1	Bewertung und Copingstrategien	111
5.2.2	Der transaktionale Ansatz der Differentialpsychologie	114
5.2.3	Das Salutogenese-Konzept der Medizinsoziologie	117
5.2.4	Die Handlungsregulationstheorie der Arbeitspsychologie	120
5.2.5	Die Bedeutung von Person und Kontext	123
<b>5.3</b>	<b>Persönlichkeitsmerkmale im Bewältigungsgeschehen</b>	<b>124</b>
5.3.1	Zentrale Komponenten	124
5.3.2	Die Akzeptanz sozialer Unterstützung	128
<b>5.4</b>	<b>Zwischenfazit</b>	<b>131</b>
<b>6</b>	<b>FALLBEISPIELE – DIE BEGLEITUNG VON KLIENTEN IN KRISENSITUATIONEN</b>	<b>133</b>
<b>6.1</b>	<b>Ausgangssituation und Rahmenbedingungen</b>	<b>133</b>
6.1.1	Kontaktaufnahme	133
6.1.2	Kurzprofile der Klienten	134
6.1.3	Ergebnisse der Vorgespräche	135
<b>6.2</b>	<b>Interventionsprozesse</b>	<b>137</b>

6.2.1	Spezifizierung der Coachingziele	137
6.2.2	Spezifizierung des Begriffs Lernerfolg	139
6.2.3	Erfassung der Prozessfortschritte	141
6.2.4	Spezifische Interventionsmethoden	143
6.2.4.1	Prozessumfassende Methoden	143
6.2.4.2	Themenspezifische Methoden	144
<b>6.3</b>	<b>Prozessergebnisse</b>	<b>145</b>
6.3.1	Allgemeine Ergebnisse	145
6.3.2	Lernerfolge aus Klientensicht	145
6.3.2.1	Persönliches Fazit	145
6.3.2.2	Erreichung der Coachingziele	147
6.3.2.3	Wirkfaktoren	150
6.3.3	Lernerfolge aus Coachsicht	152
6.3.3.1	Vorgehen und persönliches Fazit	152
6.3.3.2	Erreichung der Coachingziele	153
6.3.3.3	Wirkfaktoren	154
<b>6.4</b>	<b>Begleitende Erkenntnisse</b>	<b>156</b>
<b>7</b>	<b>COACHING IN KRISENSITUATIONEN - KRITIK DES THEORETISCHEN ANSATZES UND ENTWICKLUNG EINES KONZEPTRAHMENS</b>	<b>160</b>
<b>7.1</b>	<b>Bewertung der forschungsleitenden Fragen</b>	<b>160</b>
7.1.1	Bedarf an professionellem Coaching	160
7.1.2	Einsatzmöglichkeiten von Coaching	162
7.1.3	Entlastungsmöglichkeiten durch Coaching	166
7.1.4	Nötige Feldkompetenz des Coachs	167
<b>7.2</b>	<b>Lernperspektiven in Krisensituationen - ein konzeptioneller Rahmen für den Neuanfang</b>	<b>169</b>
7.2.1	Erfordernisse	169
7.2.1.1	Anlassspezifische Erfordernisse	169
7.2.1.2	Zielgruppenspezifische Erfordernisse	171
7.2.2	Intentionen und Ziel eines Konzeptrahmens	173
7.2.3	Besondere Merkmale und Herausforderungen	174
7.2.3.1	Das Vorgespräch – Kennenlern- und Kontaktphase	174
7.2.3.2	Ziele und Themen - inhaltliche Orientierung	177
7.2.3.3	Untersuchung des Klientenanliegens und Klientenumfeldes	179
7.2.3.4	Veränderungs- und Lernphase	182
7.2.3.5	Zielerreichung und Abschluss	186
7.2.3.6	Sonstiges	189
<b>7.3</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>190</b>



<b>8</b>	<b>RESÜMEE UND AUSBLICK</b>	<b>193</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>199</b>
	<b>ANHANG</b>	<b>216</b>
	Fragebogen zum Karriere-Anker	216
	<b>BERUFLICHER WERDEGANG</b>	<b>220</b>

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kurzprofile der Klienten.....	135
Tabelle 2: Methodenübersicht .....	145
Tabelle 3: persönliches Fazit der Klienten .....	147
Tabelle 4: weitere Rückmeldungen der Klienten .....	147
Tabelle 5: relevante Prozessergebnisse.....	150
Tabelle 6: persönliche Zufriedenheit der Klienten mit den Ergebnissen.....	150
Tabelle 7: förderliche Wirkfaktoren im Coaching (Klientensicht) .....	151
Tabelle 8: hemmende Wirkfaktoren im Coaching (Klientensicht) .....	151
Tabelle 9: relevante, förderliche Wirkfaktoren im Coaching (Coachsicht) .....	155

## 0 Einleitung

### 0.1 Einführung in die Problematik

Die Anzahl der von einer Krise oder Insolvenz betroffenen Unternehmen in Deutschland hat sich in den letzten Jahren weiter erhöht. Besonders für Inhaber kleiner und mittelständischer Unternehmen sowie für Einzelunternehmer oder Angehörige der freien Berufe führt eine solche Unternehmenskrise häufig zu einer existentiellen und persönlichen Erschütterung. Aber auch Unternehmer, Manager und Führungskräfte anderer Unternehmen äußern angesichts der zunehmenden Komplexität ihrer beruflichen Herausforderungen einen wachsenden Bedarf an professioneller Unterstützung und Beratung.

Auf diesem Hintergrund ist es erforderlich, dem Thema Coaching und den angrenzenden Wissensgebieten durch unterschiedliche Personengruppen eine erhöhte Aufmerksamkeit entgegenzubringen.

Den gemeinsamen Bezugspunkt dieser Einzelaspekte bildet der komplexe Bereich der Arbeitswelt. Diese unterliegt gegenwärtig einem fundamentalen Wandel, der durch Beschleunigung, Vernetzung und Zunahme nichtgreifbarer Werte geprägt ist. Aufgrund der inzwischen ohne zeitliche Verzögerung möglichen Kommunikationsprozesse steigt zugleich das Tempo der Geschäftsabläufe und Transaktionen. Diese sind räumlich kaum begrenzt, finden jedoch zu einem erheblichen Teil auf ausgesprochen unübersichtlichen und labilen Märkten statt. Materielle Begrenzungen werden zunehmend durch immaterielle Werte wie Dienstleistungen oder Informationen ergänzt, wobei sich die Werteorientierungen vieler Mitarbeiter in unvorhergesehene und kaum noch beeinflussbare Richtungen bewegen: Neben traditionelle Wertschöpfungsketten treten Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern sowie Beziehungen zwischen Produkt und gesellschaftlichem Trend als neuartige, unternehmerische Erfolgsfaktoren.

Ohne dass den Führungskräften und Unternehmern ein Algorithmus zur Bewältigung der hochkomplexen Aufgabenstellungen zur Verfügung stünde, steigt zugleich der Erwartungs- und Erfolgsdruck hinsichtlich ökonomischer Ergebnisse und der Zukunftssicherung ihrer Unternehmen: „Die Suche nach dem endgültigen Erfolgsrezept für die Tätigkeit von Führungskräften mutet an wie die Suche nach der blauen Blume der Romantik“ (Looss 2002 S.17).

Diesem komplexen Befund steht gleichzeitig eine Vielzahl kreativer Ideen und Entwicklungen aus unterschiedlichen Wirtschaftszweigen gegenüber, deren Ergebnisse und Impulse häufig struktur- und themenübergreifende Auswirkungen haben. Als ein Beispiel für erfolgreiches und originelles Unternehmertum sei hier die Geschäftsidee eines süd-

deutschen Unternehmens angeführt, die durch ihre Einfachheit und gedankliche Grenzüberschreitung gleichermaßen überzeugt: Dieses Unternehmen exportiert einheimischen Sand in die Vereinigten Arabischen Emirate - einen Ort, der selbst durch großes Sandvorkommen geprägt ist. Dennoch ist der Export von Sand ein erfolgreiches Geschäft. Im Unterschied zum eher weichen runden Wüstensand führt der feinkörnige und mit Zusatzstoffen versehene Quarzsand aus der Donauregion zu einer größeren Boden- und Trittfestigkeit für die Pferde und Kamele. Er vermindert das Einsinken der Tiere bei Wettläufen auf den Sandböden - ein gewichtiger Aspekt für die vor Ort überaus beliebten Pferde- und Kamelrennen ([www.wemding.de](http://www.wemding.de)).

Der Grund des diesen und anderen arrivierten Führungskräften und Unternehmern gemeinsamen Erfolgs klingt einfach: Sie sind bereit, traditionelle Denk- und Handlungsmuster kritisch zu überprüfen und sich bewusst auf ungeübte Situationen und neuartige Interpretationsmöglichkeiten einzulassen, diese mit den vorhandenen Potenzialen abzugleichen, erforderliche Ressourcen zu mobilisieren und veränderten Perspektiven angemessen zu folgen - sie sind bereit, zu lernen. „Der Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann“ - so ein Bonmot aus dem letzten Jahrhundert, das heute mehr denn je Sinn zu machen scheint.

Anders formuliert: Jene erfolgreichen Führungskräfte verändern mittels geeigneter Unterstützungskomponenten bewusst ihre in der Sozialwissenschaft als selektive Wahrnehmung beschriebene Sichtweise. Das menschliche Gehirn, das über eine enorme Parallelverschaltung beim Wiedererkennen von Gelerntem verfügt und gleichzeitig in der Lage ist schnell und dauerhaft neue Verknüpfungen herzustellen, ermöglicht und unterstützt jeglichen gewollten Wissenstransfer und Veränderungsprozess.

Ein für die Welt der Unternehmensführer und Manager nahezu prädestinierter „Lernort“ ist Coaching. Hier kann die gedankliche Neuorientierung, das Quer- und Andersdenken diskret und geschützt eingeübt werden. Dabei wird Coaching sowohl für berufliche als auch für individuelle Fragestellungen in Anspruch genommen. Im organisationalen Kontext wird Coaching insbesondere für die strategische Beratung des Unternehmensmanagements, die Personalentwicklung von Führungskräften und für die Begleitung von Personen in Veränderungsprozessen nachgefragt.

Coaching wird oft unscharf umschrieben oder abstrakt definiert. Dabei spiegeln die vielfältigen Implikationen des Sammelbegriffs Coaching im heutigen deutschsprachigen Kontext die unterschiedlichen Entwicklungshasen von Coaching in verschiedenen kulturellen Kontexten wider.

Etymologisch lässt sich der Begriff Coaching auf das englische Wort „coach“ im Sinn von „Kutsche“ zurückführen<sup>1</sup>. Dieses ursächliche Bild der Kutsche vermittelt einen wesentlichen Kern von Coaching: Eine Kutsche ist ein Hilfsmittel, ein Beförderungsmittel, „um sich auf den Weg zu machen und ein Ziel zu erreichen“ (Fischer-Epe 2002 S.18). Mit anderen Worten: Der Klient begibt sich freiwillig in die Kutsche und wird allmählich selbst zum Kutscher. Hierbei leistet der professionelle Coach Hilfe zur Selbsthilfe.

Im Zuge der beschleunigten Veränderung von Wirtschaft und Gesellschaft, von Normen und Werten, von Herausforderungen und Erwartungen an die Menschen in der Arbeitswelt haben sich auch das Verständnis von Coaching, dessen Einsatzgebiete, Anlässe, Zielgruppen, Varianten und Interventionsmethoden verändert. Neben freiberuflichen externen Anbietern der Dienstleistung Coaching wurden in größeren Unternehmen stabinterne Coachinganbieter etabliert. Zunehmend diskutieren Anbieter und Nutzer der Dienstleistung gemeinsam über Qualitätsstandards, Erfolgs- und Wirkfaktoren sowie über Möglichkeiten und Grenzen von Coaching.

Ebenso wie die gegenwärtige Wirtschafts- und Unternehmenswelt befindet sich Coaching in einem Entwicklungsprozess. Auch dessen Akteure sind Lernende. Über den gemeinsamen Bezugspunkt Arbeitswelt können die Lernenden auf beiden Seiten voneinander und miteinander lernen. Darüber hinaus können sie in ihrem Lern- und Veränderungsprozess bewusst auch Anregungen und Impulse jenseits ihrer bisherigen „Sicht auf die Welt“ aufnehmen und durch Verknüpfungen zu einer „erweiterten Sicht auf die Welt“ und zu ihrem jeweils eigenen System gelangen.

Einen möglichen Weg hierzu zeigt der interdisziplinäre Diskurs innerhalb der Systemtheorie auf, durch den ursprünglich unabhängig voneinander entwickelte Ansätze in den Natur-, Sozial- und Gesellschaftswissenschaften synthetisiert, erweitert und miteinander verknüpft wurden. Das allen beteiligten Subdisziplinen gemeinsame Thema bilden die Organisationsformen komplexer Wechselbeziehungen zwischen einzelnen Elementen bzw. Systemen - zu denen auch hochkomplexe Systeme wie Unternehmen und Organisationen gehören - jenseits linear darstellbarer Relationen und einfacher Kausalität. Die allen Beteiligten neue - und alte - gemeinsame Erkenntnis ist, dass alle Phänomene - physikalische, biologische, gesellschaftliche, ökonomische und kulturelle - grundsätzlich miteinander verbunden und voneinander abhängig sind.

---

<sup>1</sup> Deutsche Wörterbücher referenzieren den Coach als Kurzform für „coachman“, den „Kutscher, jemand, der die Pferde lenkt“. Fischer-Epe bietet folgenden sprachhistorischen Rückblick: „Das Wort ist in der englischen Sprache seit 1556 nachgewiesen und kommt aus dem Ungarischen. Im Jahr 1848 taucht das Wort Coach dann erstmalig im universitären Kontext auf. Im sportlichen Bereich wird seit 1885 in England und den USA von Coaching gesprochen.“ (2002, S.18).

Das systemische Denken etabliert sich in zunehmendem Maße in der unternehmensinternen Betrachtung wirtschaftlicher sowie unternehmensstruktureller Zusammenhänge und - in Verbindung mit konstruktivistischen Anleihen - als theoretisches Konzept im Coaching.

## **0.2 Untersuchungsgegenstand und Untersuchungsdesign**

### **0.2.1 Ausgangssituation**

Im Zentrum von Coaching steht stets eine konkrete Person in einer spezifischen beruflichen (und persönlichen) Lebenslage. Im Kontext dieser Arbeit handelt es sich um die konkrete Situation eines Unternehmers in der beruflichen Lebenslage unternehmerischer Insolvenz bzw. einer sich androhenden Insolvenz, die Anlass für die Einzelberatung ist.

Im Unterschied zu eher entwicklungsorientierten Lernanlässen (vgl. Kap.2.4.1) ist der hier zu betrachtende Anlass zunächst defizitgeprägt und bedarf besonderer Lernanstrengungen und Unterstützungskomponenten.

Um einen Klienten in dieser Situation angemessen in seinem Erkenntnis-, Lern- und Veränderungsprozess begleiten, ihn über bestehende Zusammenhänge informieren und zu Einsichten und Schlussfolgerungen befähigen zu können, scheint es notwendig, dass der Coach neben seiner Beraterischen Kompetenz (vgl. Kap. 2.3.1) über eine gewisse Einsicht in die faktischen Rahmenbedingungen verfügt, die ihm seinerseits ein besseres Verständnis der komplexen, mit diesem Lebensereignis verbundenen Zusammenhänge ermöglicht.

Zu den faktischen Rahmenbedingungen gehört in erster Linie die unternehmerische Insolvenzsituation, die weitgehend juristisch geregelt, hinsichtlich ihres Ablaufs determiniert ist und damit kaum persönlichen Gestaltungsraum zulässt. Das Wissen um Ablauf, Rechte und Pflichten sowie unternehmerische und die Person des Unternehmers betreffende mögliche Konsequenzen eines durch das Insolvenzgericht abgelehnten oder eröffneten Insolvenzverfahrens sollte zum Beraterischen Grundrepertoire des Coachs gehören, um den Unternehmer in dessen persönlicher Begegnung und Auseinandersetzung mit diesem „Ereignis Insolvenz“ begleiten und unterstützen zu können.

Sieht man einmal von Naturkatastrophen und kriegesischen Ereignissen ab, geht einer Unternehmensinsolvenz in der Regel eine mehrstufige Unternehmenskrise voraus. Aus

betriebswirtschaftlicher Perspektive betrachtet können unterschiedliche Ursachen oder Anlässe zu einer Unternehmenskrise führen. Je nach Krisenphase stehen dem Unternehmer unterschiedliche präventive oder akute Steuerungsmaßnahmen zur Verfügung. Doch trotz erkennbarer Krisensymptome ist die Wahrnehmungs-, Steuerungs- und Handlungskompetenz eines Unternehmers unter diesen Umständen häufig beeinträchtigt.

Im Kontext einer lösungsorientierten Beratung sollte der Coach auch um die betriebswirtschaftlichen und wahrnehmungspsychologischen Zusammenhänge wissen, um den Klienten in dessen kritischer Auseinandersetzung mit unternehmensstrukturellen und anzunehmenden persönlichen Defiziten zu einer Entwicklung von Handlungsalternativen und Lernperspektiven führen zu können.

Erfahrungsgemäß wird im Arbeitsalltag - und auch im Coaching - zwischen der beruflichen und privaten Situation bzw. Rolle einer Person unterschieden. Eine solche Trennung ist in einer unternehmenskritischen Situation kaum durchgängig möglich. Fragen der unternehmerischen und darüber hinaus häufig privaten Existenzsicherung bzw. der deutlich eingeschränkten aktiven Handlungsoptionen im Kontext einer Insolvenzsituation beeinflussen in besonderem Maße auch die private Situation des Unternehmers. Je nach Ausmaß, persönlicher Betroffenheit und intrapersonaler Disposition führt ein zunächst extern bedingtes kritisches Lebensereignis in der Regel auch zu Beeinträchtigungen auf der personalen Ebene, die ihrerseits zu einer psychischen Krisensituation eines Menschen führen kann (vgl. Kap. 5.1.1; 5.1.3; 5.2.1).

Somit wird schließlich die Kenntnis vom Verlauf psychischer Krisenprozesse mit ihren möglichen Rückkoppelungen, Stabilitäts- und Instabilitätsmomenten, das Wissen um die Struktur und die unterschiedlichen Varianten der jeweils individuellen Bewältigungsprozesse für einen professionellen Beratungsprozess unabdingbar, gilt es doch zu entscheiden, ob ein Coaching überhaupt und gegebenenfalls mittels welcher Interventionen möglich ist oder ob der Coach dem Klienten besser die Unterstützung durch einen anderen Spezialisten anempfehlen sollte.

### **0.2.2 Struktur der Arbeit**

Im Anschluss an die im Rahmen des ersten Kapitels definierten allgemeinen Grundlagen zu den Themenbereichen Unternehmensinsolvenzen, Lernen von Führungskräften und den konzeptionellen Quellen von Coaching wird im zweiten Kapitel die Beratungsform Coaching als ein diskreter und geschützter Lern- und Entwicklungsort vorgestellt. Hier werden neben den Grundvoraussetzungen, den Rahmenbedingungen, den unterschiedlichen Coachinganlässen und -varianten, den Wirk- und Bedingungsfaktoren für die Nachhaltigkeit der Beratungsform insbesondere Überlegungen zur Funktion und Verantwortung des Coachs sowie zu den Grenzen und Alternativen von Coaching diskutiert.

Das dritte und vierte Kapitel beschäftigten sich mit den im Zentrum dieser Arbeit stehenden spezifischen Coachinganlässen. In Kapitel drei geht es um die betriebswirtschaftlichen Dimensionen und Komponenten unternehmerischer Krisensituationen. Neben Krisenauslösern, -ursachen, -indikatoren und dem Krisenverlauf steht besonders die Unternehmerpersönlichkeit im Fokus. Die Frage nach der impliziten Chance einer Unternehmenskrise wird in diesem Kapitel andiskutiert und im Rahmen der konkreten Einzelberatung weiter verfolgt.

Die vornehmlich juristisch determinierten Dimensionen der unternehmerischen Lebenslage Insolvenz werden innerhalb des vierten Kapitels vorgestellt. Verlauf und Konsequenzen eines vom Insolvenzgericht eröffneten Verfahrens, Mitwirkungspflichten und die in ihrer bisherigen Form deutlich eingeschränkte Entscheidungs- und Handlungskompetenz des Unternehmers sowie die Auswirkungen auf den privaten und öffentlichen Lebensraum werden übersichtsartig beschrieben.

Kapitel fünf beschäftigt sich mit möglichen, aus der beruflichen Situation folgenden Beeinträchtigungen auf der personalen Ebene des Betroffenen. Die Dimensionen kritischer Lebensereignisse, die zu psychischen Krisen führen können, werden hier im Gesamtkontext als ein weiterer möglicher Coachinganlass spezifiziert. Dabei werden formale Unterscheidungsmerkmale zwischen kritischen Lebensereignissen, Stress und Krisen erfasst sowie zentrale, im Bewertungs- und Bewältigungsprozess wirkende Komponenten beschrieben. Der grundlegende transaktionale Ansatz von R. S. Lazarus wird durch medizinsoziologische und arbeitspsychologische Ansätze ergänzt.

Die Erkenntnisse und Prämissen aus den Kapiteln zwei bis fünf bilden die theoretische Ausgangsbasis für den nachfolgenden Praxisteil und dessen Bewertung. Im Ergebnis konkreter, anonymisierter Fallbeschreibungen im Rahmen von Kapitel sechs werden die theoretischen Situationseinschätzungen mit den tatsächlichen Rahmenbedingungen und Möglichkeiten von Coaching in der spezifischen Lebenslage Unternehmenskrise oder Unternehmensinsolvenz am Beispiel von ausgewählten Klienten überprüft. Hierbei handelt es sich im weitesten Sinn um wirtschaftlich Selbständige und Angehörige der freien Berufe.

Im Unterschied zu einer Vielzahl empirischer Untersuchungen, die mit so genannten Kontrollgruppen arbeiten, konzentrieren sich die Beobachtungen und empirischen Erkenntnisse im Rahmen dieser Forschungsarbeit ausschließlich auf diesen Personenkreis. Bei allen Recherchen konnte keine dem genannten Personenkreis vergleichbare Kontrollgruppe aufgefunden werden, die im Fall des Verlustes ihrer Berufsrolle neben der Sicherung der persönlichen Existenz gleichzeitig die direkte Verantwortung für die Sicherung des Gesamtunternehmens und dessen Beschäftigten trägt und in weiterer



Konsequenz die Perspektiven von Zulieferern, Kunden und letztendlich gesamtwirtschaftliche Entwicklungen beeinflusst. Ferner ist keine Kontrollgruppe bekannt, die neben den genannten Merkmalen ihre berufliche und persönliche Orientierung aus den diesem Personenkreis eigenen Motiven und Wertorientierungen ableitet (vgl. Kap. 1.2.2).

Auch hinsichtlich der mit dieser Arbeit angestrebten Kompetenzentwicklung von Coaches im beratenden Umgang mit dem spezifischen Coachinganlass „unternehmerische Krisen- oder Insolvenzsituation“ bei kleineren Unternehmen erscheint die Einbindung anderer Kontrollgruppen als wenig zielführend. Jene Unternehmer, die im Fall einer Krisen- oder Insolvenzsituation kein Coaching in Anspruch nehmen, scheiden als mögliche Kontrollgruppe ohnehin aus.

Kapitel sieben beinhaltet die Kritik des theoretischen Ansatzes und die Entwicklung des konzeptionellen Rahmens für ein Coaching in Krisensituationen. Hierbei werden in einem ersten Schritt die forschungsleitenden Fragen unter Einbindung der mittels Falluntersuchung gewonnenen Erkenntnisse diskutiert.

In einem zweiten Schritt wird ein konzeptioneller Rahmen für den Neuanfang und die Entwicklung von Lernperspektiven in Krisensituationen entworfen. Dieser Rahmen zielt auf den Aufbau einer besonderen Sachkompetenz des Coaches und zeigt die besonderen Merkmale und Herausforderungen für ein Coaching unter den genannten Bedingungen auf. Er berücksichtigt insbesondere den spezifischen Unterstützungsbedarf von Angehörigen der freien Berufe, von wirtschaftlich Selbständigen sowie Inhabern kleinerer Unternehmen und wird durch meine persönlichen Coaching Erfahrungen in diesem Kontext ergänzt.

Mit Kapitel acht, Resümee und Ausblick zugleich, wird diese Untersuchung zur Entwicklung von Lernperspektiven in Krisensituationen für einen Neuanfang mittels Coaching beschlossen.

### **0.2.3 Untersuchungsgruppe und Rahmenbedingungen**

Im Zentrum der mit dieser Arbeit zu betrachtenden „Coachingfälle“ stehen Klienten, die sich in einer unternehmenskritischen Phase oder im Stadium der Insolvenz befinden und deren prinzipielle Veränderungs- und Lernwilligkeit durch ihre Entscheidung für ein Coaching vorausgesetzt werden kann. Hinsichtlich ihrer Unternehmensform handelt es sich vornehmlich um Angehörige der freien Berufe, Selbstständige sowie Inhaber bzw. Geschäftsführer kleinerer und mittelständischer Unternehmen aus unterschiedlichen Bran-

chen.<sup>2</sup> Zum einen zeichnet sich diese Unternehmergruppe - etwa im Unterschied zum Management in Großkonzernen oder börsennotierten Unternehmen - durch eigenverantwortliche und kurze Entscheidungswege aus. Hierdurch ist in der Regel die Umsetzung von durch Coaching initiierten und gewollten Veränderungen relativ zügig und ereignisnah, d.h. nahezu ohne Berücksichtigung von hierarchischen oder Aktionärsinteressen dienenden Kommunikations-, Zustimmung- und Entscheidungsprozessen möglich. Ferner ist die Wirksamkeit von individuellen Entscheidungen und Veränderungen im Unternehmen klarer erkennbar. Zum anderen gehören die ausgewählten Unternehmensformen in Deutschland aus statistischer Sicht zu der größten von einer Krise oder Insolvenz betroffenen Unternehmensgruppe, die zugleich über wenig etablierte Krisenpräventionswerkzeuge verfügt.

Für exemplarische Querschnittsaussagen zum Forschungsgegenstand sollen jeweils entsprechende Einzelberatungen mit zehn bis zwölf Klienten aus der o. gen. Zielgruppe durchgeführt werden. Die Einzelpersonen durchlaufen je nach individuellem Bedarf einen Coachingprozess von drei bis acht Monaten als dem nach heutigem Erkenntnisstand angemessenen Beratungszeitraum.

Für das Zustandekommen des temporären Arbeitsbündnisses (vgl. Kap. 2.2.1) gelten die Prinzipien der Freiwilligkeit, Vertraulichkeit und der direkten Ansprache des Coachs durch einen Klienten. Der Ort für die Gespräche muss unbedrängtes Reflektieren und Lernen ermöglichen. Er kann vom Klienten frei gewählt und auch verändert werden. Dabei kann ein neutraler Ort in Abhängigkeit von der spezifischen Situation des Klienten ebenso geeignet sein wie ein ihm vertrautes Umfeld: Reflektieren und Lernen stehen im Zentrum der gemeinsamen Arbeit von Coach und Klient.

Trotz des Forschungsanliegens verbietet sich aufgrund der im Coaching geltenden Grundprinzipien - auch in deutlichem Unterschied zu anderen Forschungsvorhaben, etwa der Ermittlung von Erfolgs- oder Wirkfaktoren im Coaching - eine direkte Ansprache oder aktive Rekrutierung der Klienten durch die Autorin resp. den Coach.

Im vorliegenden Kontext werden die potentiellen Klienten im Rahmen der Kontakthanbahnung und Kontaktaufnahme (persönliches Erstgespräch) über eine erste grobe Diagnostik und Zielformulierung sowie über die beiderseitige Überprüfung einer prinzipiell vorhandenen Arbeitsfähigkeit hinaus auch über das laufende Forschungsvorhaben informiert und um ihre Mitwirkung gebeten.

---

<sup>2</sup> Manager von Großkonzernen, die in der Regel auf spezifische Sicherungssysteme zurückgreifen können werden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht betrachtet.

Dies führt zu folgenden Schwierigkeiten im Gesamtkontext der Forschungsarbeit: Zum einen soll das spezifische Anliegen des Klienten in einer für ihn ungewohnten und belastenden Situation angemessen bearbeitet und ihm das Gefühl von Entlastung vermittelt werden. Dabei ist gleichzeitig zu verhindern, dass der Klient sich für die Lösung des Anliegens des Coachs, nämlich die Forschungsarbeit, verantwortlich fühlt. Zum anderen ist das im Coaching geltende Grundprinzip hinsichtlich der absoluten Vertraulichkeit aller Gesprächsinhalte zwischen Klient und Coach zu wahren. Die Gesprächsergebnisse können an dieser Stelle trotz der mit einer wissenschaftlichen Arbeit verbundenen Referenzierungen und belastbaren Quellenangaben lediglich in anonymisierter Form beschrieben werden. Um diese Problematik wissend soll dennoch der Versuch unternommen werden, beiden Qualitätsanforderungen zu entsprechen.

Neben den im Coachingprozess bewährten, situationsabhängigen Vorgehens- und Interaktionsmethoden wird im vorliegenden Kontext ein Fragebogen für eine erste Indizienaufnahme bezüglich der beruflichen Grund- und Wertorientierung der Klienten eingesetzt (s. Anlage). Hierbei handelt es sich um den von dem amerikanischen Organisationssoziologen Edgar H. Schein entwickelten „Karriere-Anker“ (vgl. Kap. 1.2.2).

Während bzw. im Nachgang der einzelnen Gespräche werden relevante Situationen (Prozessverlauf) bzw. Erkenntnisse (Ergebnisse) protokollarisch erfasst<sup>3</sup>, um sie punktuell in die anonymisierte Beschreibung der Fallbeispiele aufnehmen zu können. Diese können gegebenenfalls durch persönliche (anonymisierte) Notizen des Klienten abgerundet werden.

Auf der sprachlichen Ebene dieser Arbeit werden die im Coachingkontext gängigen Bezeichnungen Coach/Berater sowie Klient für die am Prozess Beteiligten gewählt. Bislang gibt es keine anderweitige sprachlich überzeugenden Lösung, die zum einen den Angehörigen beider Geschlechter gerecht wird und zum anderen die Person des zu Beratenden adäquat benennt. Im Verständnis dieser Arbeit stehen die Bezeichnungen Coach und Klient für eine „Begegnung auf gleicher Augenhöhe“ (Looss 2002) hinsichtlich Beziehung und Geschlecht.

---

<sup>3</sup> Gesprächsaufzeichnungen auf einem elektronischen Medium stehen für die vorliegende Arbeit nicht zur Verfügung. Sollte ein Klient zur Unterstützung seiner persönlichen Reflexions- und Veränderungsarbeit Gesprächsaufzeichnungen wünschen, so sind diese ausschließlich als persönliches Eigentum des Klienten zu verstehen.

### 0.3 Forschungsleitende Fragen

Mit der vorliegenden Arbeit soll ein wissenschaftlich fundierter und gleichermaßen durch die Praxis qualitätsgesicherter Beitrag zur weiteren Professionalisierung von Coaching als spezifische Form der Führungskräfteeinzelberatung geleistet werden. Hierbei liegt der Hauptfokus auf der expliziten Verknüpfung von Coaching mit dem Themenbereich Lernen und der Eröffnung von Lernperspektiven im Erwachsenenalter. Die Basis hierfür bilden eine Vielzahl kritisch zu würdigender Publikationen zum Thema Coaching sowie meine persönliche, mehrjährige Erfahrung als Beraterin und Coach, die durch entsprechende Erfahrungen in der Unternehmensführung ergänzt werden.

Damit vermag die Arbeit einen theoretischen und empirischen Beitrag im gesamtwissenschaftlichen Diskurs zum Thema Krisen und Lernen zu leisten. Darüber hinaus sind aufgrund der Gesamtgröße der Zielgruppe und der Aktualität des Themas gesellschafts- und wirtschaftspolitisch relevante Diskussionsansätze zu erwarten.

Ein weiteres Ziel besteht in der Ermittlung exemplarischer und übertragbarer Forschungsergebnisse und Rahmenbedingungen für den konkreten Coachinganlass „Unternehmenskrise / Insolvenz“. Obgleich Unterschiede in der Vorgehensweise und im Einsatz von Interventionen aufgrund der prozessorientierten und situationsspezifischen Individualität des konkreten Lernbedarfs zu erwarten sind, soll dennoch der Versuch unternommen werden, die Unterschiede in einem Konzeptentwurf zu ordnen, so dass verallgemeinernde Gesamtaussagen für den bestimmten Typ „Anwendungsfall“ - den konkreten Coachinganlass „Unternehmenskrise / Insolvenz“ - getroffen werden können.

Die Entwicklung eines Orientierungsrahmens bei der Kompetenzerweiterung für Coaches soll ein erster Schritt für die konzeptionelle Begründung dieses Spezialgebietes sein.

Darüber hinaus erhoffe ich mir, inspirierende Impulse an andere Denk-Systeme zu vermitteln und für die Weiterentwicklung des eigenen Denk-Systems gleichzeitig deren Rückkoppelungen und Anregungen empfangen zu können.

Aus den Zielen der Arbeit leiten sich nachfolgende, forschungsleitende Fragen ab:

Zunächst ist zu prüfen, ob es seitens der Zielgruppe in dieser Lebenslage überhaupt einen Bedarf an professionellem Coaching gibt oder ob der von der Autorin angenommene Bedarf primär ihrem eigenen Wahrnehmungskonstrukt hinsichtlich der Notwendigkeit von Unterstützung entspringt.

Die besondere Aufmerksamkeit konzentriert sich zweitens auf die Überlegung und Fragestellung, ob im Rahmen einer fortgeschrittenen unternehmerischen Krisensituation bzw. im Stadium einer Unternehmensinsolvenz bei gleichzeitiger Annahme einer besonderen psychischen Belastungs- und Krisensituation des Klienten Coaching überhaupt möglich und als Beratungs- und Unterstützungsinstrumentarium geeignet und wirkungsvoll ist.

Eng damit verbunden ist drittens die Frage, ob die spezifische Belastungssituation der Klienten durch den Coachingprozess so weit entlastet werden kann, dass der Klient für selbstkritische Reflexionen und die Entwicklung von Lernperspektiven und Handlungsalternativen offen und fähig ist.

Viertens stellt sich die prinzipielle Frage, ob der Coach im Rahmen dieses spezifischen Arbeitsprozesses eine besondere „Feldkompetenz“, also persönliche Erfahrungen und ein theoretisches Wissen um die Dimensionen des Kontextes benötigt.

# 1 Grundlagen

## 1.1 Unternehmensinsolvenzen und Gesellschaft

Seit Ende der 1990er Jahre ist in Deutschland die Anzahl jener Unternehmenskrisen kontinuierlich gestiegen, die in der wirtschaftlichen Lebenslage Insolvenz endeten.

Im Jahre 2002 wurden in Deutschland rund 38.000 Unternehmensinsolvenzen gemeldet, ein Jahr später stieg die Anzahl auf mehr als 39.000 Unternehmen, und damit um knapp weitere fünf Prozent gegenüber dem Vorjahr an (Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung vom 18. März 2004 S.1). Betroffen waren und sind vor allem kleinere Unternehmen mit maximal fünf Beschäftigten und Handwerksunternehmen (Creditreform 2005).

Erstmals im zweiten Halbjahr des Jahres 2004 sowie im ersten Halbjahr des Jahres 2005 war die Gesamtzahl der Unternehmensinsolvenzen leicht rückläufig, während die Zahl der so genannten Verbraucherinsolvenzen, zu denen im juristischen Sinn auch ehemalige Einzelunternehmer und Angehörige der freien Berufe gehören, weiter anstieg und deutlich über der Zahl der Unternehmensinsolvenzen lag (Creditreform 2005). Auch die Anzahl der jährlichen Unternehmensabmeldungen überstieg im Jahre 2005 die Anzahl der Unternehmensgründungen und den damit verbundenen direkten oder indirekten Wegfall von Arbeitsplätzen.

Im Bereich der Klein- und Einzelunternehmen ist die Anzahl von Unternehmensinsolvenzen bzw. Löschungen aus den Registern, die häufig bereits innerhalb der ersten zwei Jahre nach der Unternehmensgründung erfolgten, weiterhin hoch. Diesem Tatbestand steht eine deutlich rückläufige Tendenz bei mittelständischen (ab 100 Mitarbeiter) und großen Unternehmen gegenüber. Gründe hierfür könnten sowohl die in größeren Unternehmen realisierten Krisen-Frühwarnsysteme, ferner deren höhere Eigenkapital- und Liquiditätsquote als auch die neuen, in vielen Banken bereits vor dem offiziellen Inkrafttreten zum Ende des Jahres 2006 praktizierten Kreditvergaberichtlinien nach Basel II sein. Insbesondere Kredite für kleinere, bonitätsschwache Unternehmen sind dadurch teurer, teilweise unerschwinglich oder werden durch die Kreditinstitute mangels Sicherheiten und Eigenkapital nicht genehmigt und stoppen möglicherweise besonders risikobehaftete Investitionen und Geschäftspläne im Vorfeld.

Für die Weltwirtschaft war das Jahr 2004 ein äußerst erfolgreiches Jahr. Die Anzahl der von den Unternehmen getätigten Investitionen stieg, während der private Konsum aufgrund des enormen Anstiegs der Rohölpreise gedrosselt wurde. Doch Deutschland zählte im europäischen Wirtschaftsraum neben Portugal und Italien zu den Ländern mit den niedrigsten Wachstumsraten. Hier war die Anzahl von knapp 40.000 Unternehmensin-

solvenzen und der um mehr als 20 Prozent auf ca. 75.000 gestiegenen Verbraucherinsolvenzen von Privatpersonen und ehemals Selbständigen - auch im internationalen Vergleich - besonders hoch (Creditreform 2005). Der hohe Anstieg an Verbraucherinsolvenzen lässt sich sowohl auf die derzeit geltenden gesetzlichen Erleichterungen, die eine vollständige, dauerhafte Entschuldung ermöglichen (vgl. Kap. 4.1) und gleichzeitig auf die hohe Arbeitslosigkeit und den Zuwachs an Scheidungen und Trennungen zurückführen (Creditreform 2004, 2005).

Durch Unternehmensinsolvenzen hervorgerufen, verloren in Deutschland im Jahre 2004 rund 600.000 Arbeitnehmer ihren Arbeitsplatz. Der Schaden, den die Gesamtsumme der Insolvenzen in Deutschland verursachte, belief sich für das Jahr 2004 auf rund 30 Milliarden Euro. Davon entfielen rund 18 Milliarden Euro auf die Privatwirtschaft, wobei der durchschnittliche Forderungsausfall pro Unternehmen bei rund 700.000 Euro lag (Creditreform 2004/2005). Weitere, auf die Öffentliche Hand entfallende rund 12 Milliarden Euro mussten für die Deckung der Kosten im Bereich der Verbraucherinsolvenzen (Aufwendungen der Gerichte, Schuldnerberater etc.) und die anfallenden Verwaltungskosten der Behörden, Ämter und Gerichte aufgebracht werden.

Obwohl die kleineren Unternehmen das Insolvenzgeschehen in Deutschland dominieren, waren in den Jahren 2004 und 2005 auch mehrere Großunternehmen mit mehr als 500 Arbeitsplätzen von der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung betroffen. Zu ihnen zählten der drittgrößte deutsche Baukonzern, die „Walter Bau AG“ mit rund 4.500 betroffenen Arbeitsplätzen, ferner die Osnabrücker Drogeriekette „Ihr Platz GmbH & Co. KG“, die „AgfaPhoto GmbH“ sowie die auf Synthetikgarne für die Auto-Teppich und Bekleidungsindustrie spezialisierte „TWD GmbH“ (Creditreform 2004, 2005). Neben der Zahl der Arbeitslosen steigt durch die Insolvenz eines Großunternehmens häufig auch die Insolvenzrate der bisherigen Subunternehmen, Zulieferer und Dienstleister.

Darüber hinaus wirkt sich das Insolvenzgeschehen auf das weiterhin unzureichende Angebot an Lehrstellen und die Ausbildung künftiger Facharbeiter negativ aus. (Creditreform 2005). Ebenso bestehen gesamtwirtschaftliche Rückwirkungen auf den bundesdeutschen Steuerhaushalt in Form von Steuerausfällen und Zahlung von Insolvenzgeldern, ferner den Kostenanstieg bei den Sozial- und Rentenversicherungsträgern sowie den Haushalt der Krankenkassen aufgrund reduzierter Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge.

Die Faktoren Beruf und Arbeit werden ungeachtet der sich verändernden Beteiligungsmöglichkeiten der arbeitsfähigen Menschen am gesellschaftlichen Arbeitsprozess - etwa durch längerfristige Arbeitslosigkeit oder Verrentung, durch befristete Teilzeit- oder Zeitarbeitsverhältnisse und durch den Vorbehalt vormalig unbefristeter Vollzeitarbeitsverhältnisse für wenige Berufsgruppen - und die gleichzeitig zunehmende gesamtgesell-

schaftliche Freizeit- und Konsumorientierung „immer noch als die wichtigsten Quellen sozialer Geltung und des Selbstwertgefühls angesehen“ (Wiswede 2000 S. 146). „Das arbeitsunspezifische und auch das arbeitsspezifische Wohlbefinden werden nicht nur vom Arbeitsinhalt bestimmt, sondern deutlich auch von der Arbeitsmarktlage, speziell der Arbeitsplatzsicherheit“ (Hacker 2005 S. 770).

Obwohl über denkbare längerfristige Folgen der Arbeitsplatzsicherheit in Persönlichkeitsmerkmalen bislang kaum Untersuchungen und validierte Ergebnisse vorliegen, so darf doch über die primär ökonomischen Konsequenzen hinaus ein evidenter Zusammenhang zwischen einer durch drohenden oder tatsächlichen Existenzverlust hervorgerufenen psychischen Krise und dem erhöhten Krankheitsrisiko von Menschen angenommen werden. Ebenso ist auch die Zahl der durch den Stressor Existenzbedrohung bedingten kurz- oder langfristigen Arbeitsausfälle in Deutschland angestiegen, wobei von den Betroffenen die auftretenden psychischen Belastungen im Vergleich zu den ökonomischen Einschränkungen häufig als deutlich größer empfunden werden (Höge 2002, Jerusalem 1990, Kohlmann 1990, Wiswede 2000, Salentin 2002, Schmidbauer 2007). Mehrere Untersuchungen belegen, dass bei Arbeitnehmern bereits eine antizipierte, d.h. eine erwartete oder befürchtete Arbeitslosigkeit Stress auslösen kann, der durchaus größer sein kann als die vollendete Tatsache selbst (Cobb et al. 1977, Fresel et al. 1978). Gleichzeitig existiert für die betroffenen Arbeitnehmer ein recht engmaschiges Auffangnetz sozialer Sicherungen, das die Auswirkungen von Arbeitslosigkeit abmildern und entschärfen hilft (Noelle-Neumann et al. 1987, Pelzmann 1988).

Für die ehemaligen Unternehmer, besonders die Einzelunternehmer und Angehörigen der freien Berufe bestehen die sozialen Sicherungssysteme hingegen in nur eingeschränktem Maße, wenn überhaupt. Die Aufgabe der unternehmerischen Tätigkeit führt in der Regel auch zur Bedrohung der persönlichen Existenz der betroffenen Unternehmer sowie ihrer Familien. Doch ungeachtet dieser persönlichen Konsequenzen und ihres im Vergleich zu Arbeitnehmern größeren Risiko- und Verantwortungspotenzials scheinen „gescheiterte Unternehmer“ im gesellschaftlichen Werturteil anderen Bewertungskriterien und Urteilen zu unterliegen als z. B. Menschen, die ihren Arbeitsplatz verloren haben. So werden die „gescheiterten Unternehmer“, häufig „von Nachbarn und Freunden, aber auch von der Familie ausgegrenzt und als Versager und Verlierer stigmatisiert“ (Zitat ehemaliger Unternehmer, 2004), gelten als Gezeichnete, die „für ihr Schicksal selbst verantwortlich sind und mit denen man keinen Umgang haben“ möchte (Zitat ehemalige Unternehmerin, 2005).<sup>4</sup> Die Problematik der von Soziologen als Exklusion, als sozialer Ausstieg beschriebenen Stigmatisierung, Marginalisierung, die Problematik der fehlenden sozialen Akzeptanz nach dem Scheitern und die diesbezügliche soziale Unterscheidung zwischen Angehörigen der Mehrheitsgesellschaft und Marginalisierten spiegelt sich

---

<sup>4</sup> Aus daten- und persönlichkeitsrechtlichen Gründen erfolgen die Angaben anonym. Die Zitate wurden Interviews der Autorin mit Betroffenen entnommen. Die Aussagen lassen sich in ihrem Kern durch eine Vielzahl von Beratungs- und Coachinggesprächen der Autorin im Zeitraum von 2002 bis 2005 bekräftigen.



auch in den Einschätzungen von Beratern der Kammern, Unternehmensberatern und Bankberatern wider (Deutsche Ausgleichbank 2003). Gleichzeitig sind Aussagen von Unternehmern bekannt, die sich in einer unternehmenskritischen, jedoch (noch) Nicht-Insolvenz-Situation befinden und die den möglichen privaten Ruin aufgrund eingegangener finanzieller Verpflichtungen als „bedeutend“, die fehlende soziale Akzeptanz nach dem Scheitern hingegen als „eher unbedeutend“ einschätzen (Deutsche Ausgleichbank 2003 S.8).

Auf die hier sichtbare Diskrepanz zwischen den zitierten Aussagen soll an dieser Stelle jedoch nur hingewiesen werden. Sowohl unterschiedliche Befragungszeitpunkte (Situation in einer Krise versus Situation in/nach einer Insolvenz) als auch ungleiches Datenmaterial (Zielgruppe, Fragestellungen, Anliegen) können zu den unterschiedlichen Befragungsergebnissen geführt haben. Gleichzeitig scheinen die Unterschiede ein Indiz dafür zu sein, dass ähnlich gelagerte kritische Situationen und Ereignisse zu einer jeweils individuell unterschiedlichen Wahrnehmung und Bewältigung führen, die keine allgemein gültige Bewertung zulassen (vgl. Kap. 5.1.1; 5.2.1).

## **1.2 Die Berufsrolle von Führungskräften**

### **1.2.1 Herausforderungen und Erwartungen**

Um Unternehmen „in der vielleicht dramatischsten Anpassungsphase seit der industriellen Revolution“ (Becker 2006 S.18) führen und steuern zu können, wird von Führungskräften und Unternehmern neben unternehmerischem Basiswissen, einem strategischen Weitblick, der Kenntnis nationaler und globaler Marktregeln und besonderen „Führungsqualitäten“ zunehmend Transparenz und Nachvollziehbarkeit ihrer Handlungen und Entscheidungen sowie Einsicht und Einflussnahme in die Tiefen des jeweiligen Unternehmensgeschehens gefordert (Mary 1996, Porter 1999).

Den Managern, Führungskräften und Unternehmern obliegt die Verantwortung für die Positionierung sowie Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens. Sie müssen komplexe Situationen angehen, die sie nicht in Gänze überblicken, müssen sich zwischen Zielen entscheiden, die sich häufig nicht miteinander vereinbaren lassen und Auswege aus Dilemmasituationen finden, die zugleich die höhere Autonomie der eigenen Mitarbeiter und die umweltgetriebene Beeinflussung des Systems Unternehmen und seiner Teile würdigen (Hamann et al. 1998).

Angesichts dieser Gemengelage aus Komplexität, Dynamik und Ungewissheit von unternehmensinternen sowie gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Aspekten und Erwartungen müssen Manager, ober(st)e Führungskräfte oder Unternehmensinhaber im Rah-

men ihrer jeweiligen Rolle Spitzenleistungen erbringen. Obwohl es „die ideale Führungskraft“ nicht gibt, da Führung als „ganzheitliches und integrales Vorgehen“ (Becker 2006 S.32) stets kontextbezogen und in Beziehung zu konkreten Menschen, Märkten und Unternehmenskulturen vonstatten geht (Gregor 2006, Looss 2002, Porter 1999), zeichnen sich die o.g. Rollen und Positionen einnehmenden Personen durch bestimmte gemeinsame Merkmale aus.

Nach Garfield (1989) besitzt ein Mensch, der Spitzenleistungen erbringt, folgende Kerneigenschaften: Er ist sich der persönlichen Mission bewusst, aus der heraus er motiviert ist, beste Ergebnisse zu erzielen. Zusätzlich besitzt er die voneinander untrennbaren Fähigkeiten des Selbst- und Teammanagements. Er ist weiterhin in der Lage, immer wieder Kurskorrekturen vorzunehmen und kann mit Veränderungen umgehen (zit. nach Foster 2003). Spitzenkräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie in ihrem Beruf stets von Neuem ihr Bestes geben, wobei sie ihren Antrieb aus einem ausgeprägten Zielbewusstsein ziehen, das wiederum als persönliche Leidenschaft oder auch Teil einer übergeordneten Mission erlebt wird (Echter 2002, 2003, Forster 2003, Looss 2002).

Doch die gegenwärtige öffentliche Diskussion zur Rolle sowie ethischen und ökonomischen Verantwortung von Führungskräften und Unternehmern im Wirtschaftsleben spiegelt eine andere Wahrnehmung seitens breiter Bevölkerungsschichten und mancher Medien wider. Diese bescheinigen den Führungskräften und Unternehmen häufig ein vornehmlich negatives, mit zunehmendem gesellschaftlichen Akzeptanz- und Vertrauensverlust einhergehendes Attest (Becker 2006, Managermagazin 3/2006, Handelsblatt Nr. 228 vom 24./25./26.11.2006). „Eine sich zunehmend breit machende Polemisierung zeugt von tiefer Verunsicherung und Vertrauensverlust und damit auch von den Schwächen praktizierter Führungskonzepte (Becker et al. 2006 S.11). Die Einwände richten sich primär gegen unsoziale Verhaltensweisen der Unternehmensvorstände, etwa die Schließung von regionalen Standorten, den Stellenabbau und die Lohnzurückhaltung bei gleichzeitiger Erhöhung der Unternehmensgewinne und Managergehälter: „Viele Mitarbeiter und Bürger erleben Führungskonzepte und -stile nur als ein kurzlebiges Aufblähen, das so schnell wieder erlischt, wie Personen und Positionen wechseln“ (Becker ebd.). Dem gegenüber steht ein offenkundiger Mangel seitens der Führungskräfte an der Entwicklung langfristiger Unternehmensperspektiven auf der Basis tragfähiger, umfassend vernetzter und vor allem flexibler Konzepte.

Dieser Widerspruch kann im Coaching fruchtbar gemacht werden: Eine Möglichkeit, sich dieser Differenz zwischen erforderlichen und auch vorhandenen Kompetenzen von Führungskräften und Unternehmern auf der einen Seite und den durch Dritte oft wahrgenommenen inkompetenten Handlungsweisen auf der anderen Seite zu nähern, besteht in der Auseinandersetzung mit den Beweggründen, Motivationen, Anreizen und den je-

weiligen konkreten, optimalen Rahmenbedingungen für die persönliche Leistungsfähigkeit von Führungskräften und Unternehmern (vgl. 1.2.2). Ziel ist, dass Führung im Sinne einer sowohl konzeptionellen als auch situativen Unternehmens- und Mitarbeiterführung „wieder die Bedeutung bekommt, die sie in der Vergangenheit hatte und nicht nur auf Managementmethoden reduziert (...) (bleibt). Erst stimmige Führungsethik, verbunden mit Führungstechniken und praxisgerechten Grundsätzen, macht eine Organisation zu einer schlagkräftigen Einheit. Leben und Kommunizieren dieser Ethik sind die Eckpfeiler einer nachvollziehbaren Führungskultur, mit der sich Mitarbeiter identifizieren können.“ (Becker et al. 2006 S.12).

### 1.2.2 Der Karriere-Anker von Unternehmern und Führungskräften

Das Konzept des so genannten „Karriere-Ankers“ („Career Anchors“) ist ein im Coachingkontext praktisch einsetzbares Rahmenwerk. Es unterstützt die professionelle Einzelberatung von Führungskräften und die Entwicklung flexibler, unternehmensspezifischer und unternehmensübergreifender Gesamtkonzepte. Das Konzept wurde auf Basis einer ursprünglich zum besseren Verständnis für das Entstehen von Managerkarrieren durchgeführten US-amerikanischen Langzeitstudie von E. H. Schein (1990) entwickelt<sup>5</sup> und während mehrjähriger Personalentwicklungsprojekte für den europäischen Kontext von Lanzenberger et al. (2004) modifiziert. Im Rahmen dieses Konzeptes bezieht sich der Begriff „Anker“ auf jene Elemente im Selbstkonzept eines Menschen, die auch angesichts schwieriger Entscheidungen oder Situationen von solch erheblicher Bedeutung sind, dass er auf diese Orientierung (langfristig) nicht verzichten kann.

Der Begriff der „Karriere“ meint hier explizit die so genannte innere Karriere eines Menschen, d.h. auf sein Selbstkonzept hinsichtlich persönlicher Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen, auf seine Hauptbeweggründe, Bedürfnisse, Motive und Lebensziele und auf seine jeweils zugrunde liegenden Werthaltungen und Beurteilungskriterien in Bezug auf seine berufliche Rolle. Damit unterscheidet sich in diesem Konzept der Begriff der inneren Karriere formal und inhaltlich vom gesellschaftlichen Verständnis der sichtbaren äußeren Karriere als Ausdruck einer konkreten Berufsbiographie.

Das praxisorientierte Modell des „Karriere-Ankers“ kann im Coachingkontext mittels eines mehrstufigen Fragebogen- und Interviewprozesses für eine sorgfältige Diagnostik bezüglich der Übereinstimmung zwischen der derzeitigen Berufsrolle einer Person und ihren tatsächlichen beruflichen Grundüberzeugungen und Orientierungen unterstützend eingesetzt werden. Sowohl in unternehmenskritischen Situationen, die eine schnelle und

---

<sup>5</sup> Entwickelt und durchgeführt von Edgar E. Schein mit Unterstützung des Office of Naval Research und Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management, Schein (1990), zit. nach der deutschen Fassung von Lanzenberger et al. (2004)

klare Gegensteuerung seitens des Unternehmers erfordern als auch bei der Entwicklung von Zukunftsperspektiven im Falle einer Unternehmensinsolvenz lassen sich mittels des „Karriere-Ankers“ für Coach und Klient gleichermaßen relativ zügig treffende Erkenntnisse zur Persönlichkeitsstruktur eines Klienten und dessen beruflicher Grundorientierung gewinnen, die stimmige Lösungsansätze ermöglichen. Anders formuliert: Mittels des „Karriere-Ankers“ können erste Antworten gefunden werden, ob z. B. die Entscheidung zur Gründung und Leitung eines Unternehmens mit der beruflichen Grundorientierung eines Klienten übereinstimmt und welche Anreizsysteme (Unabhängigkeit, Sicherheit, Anerkennung, Geld etc.) seine berufliche Leistungsfähigkeit unterstützen.

So können vorhandene Stärken und Neigungen der Unternehmerpersönlichkeit bewusst weiterentwickelt, stabilisiert und momentane Defizite durch zielgerichtete Maßnahmen vermindert werden. Sind jedoch gravierende Unterschiede zwischen der derzeitigen Berufsrolle sowie der persönlichen und beruflichen Grundorientierung eines Klienten erkennbar, können im Coachingprozess die Reflexions- und Wahrnehmungsfähigkeit des Klienten, die authentische Formulierung seines Lebens- und Berufszieles sowie eine berufliche Veränderung oder Neuorientierung effektiv unterstützt werden (vgl. Kap. 6.3.1).

Im Detail ist das Konzept des „Karriere-Ankers“ wie folgt strukturiert: Es werden acht unterschiedliche Kategorien zur beruflichen Grundorientierung<sup>6</sup> unterschieden. Davon beziehen sich drei auf die Berufsrolle von Selbständigen bzw. Angehörigen der freien Berufe sowie von Unternehmern, Managern und Führungskräften. Die für das Verständnis des Gesamtkontexts relevanten Kernmerkmale und die der Kernzielgruppe dieser Arbeit zugrunde liegenden Motive können folgendermaßen skizziert werden:

Zu den Berufsrollen, deren Karriere-Anker in der Befähigung zum „General Management“ liegt, gehören in besonderem Maße Manager und Führungskräfte. Hinsichtlich ihrer Schlüsselwerte zeichnen sie sich gegenüber anderen Berufsrollen durch ihre starke Motivation und Fähigkeit zum Führen und Gestalten aus. Sie verfügen über eine ausgeprägte Kombination von analytischer, sozialer und emotionaler Kompetenz und über ein hohes Selbstwertgefühl. Sie streben nach bewusster Verantwortungsübernahme auf einer hohen hierarchischen Ebene und sind bereit, einen langen Entwicklungs- und Lernweg auf sich zu nehmen. Entsprechend ihrer Grundorientierung sind sie an der

---

<sup>6</sup> Folgende acht Karriere-Anker wurden ermittelt: 1) technische / funktionale Kompetenz (häufig Spezialisten wie Ingenieure, Verkäufer, Analysten), 2) Befähigung zum General Management (häufig Manager, Geschäftsführer), 3) Selbständigkeit/Unabhängigkeit (häufig Angehörige der freien Berufe, Berater, Dozenten, Forscher und Entwickler), 4) Sicherheit/Beständigkeit (häufig Beamte, Angestellte im öffentlichen Dienst), 5) Unternehmerische Kreativität (häufig Inhaber eigener erfolgreicher und expandierender Unternehmen, Geschäftsinhaber, mehrfache Unternehmensgründer und Produktentwickler), 6) Dienst oder Hingabe an eine Sache (häufig Menschen in helfenden und heilenden Berufen wie Mediziner, Sozialarbeiter, Pädagogen, Seelsorger, Personalleiter, Gewerkschafter), 7) totale Herausforderung (häufig Piloten, Unternehmensberater, Sportler, Außendienstmitarbeiter) und 8) Lebensstilintegration (häufig flexibel in der Berufswahl unter der Voraussetzung, dass sich persönliche Bedürfnisse, Familie und Beruf integrieren lassen, wenig flexibel hinsichtlich eines Umzugs aus beruflichen Gründen). Auch weiterführende Studien führten zu dem Ergebnis, dass die meisten Berufstätigen anhand der vorgenannten Kategorien eingeordnet werden können, Lanzemberger et al. (2004 S.52ff).

Übernahme von gleichzeitig mehreren, besonders herausfordernden und unterschiedlichen Aufgaben interessiert. Ihre persönliche Identität ist in der Regel an ihre erfolgreiche Managerrolle in einem Unternehmen gebunden. Hinsichtlich Entlohnung und Nebenleistungen erheben sie einen Anspruch auf hohe Bezahlung gemäß der unternehmensinternen Hierarchieebene, legen Wert auf leistungsbezogene außerordentliche Prämien und sind ferner an Unternehmensbeteiligungen interessiert. Aufgrund ihrer Verdienste und messbaren Ergebnisse erwarten sie ereignisnahe und schnelle Beförderungen in höhere Positionen mit entsprechend sichtbaren Statussymbolen (Titel, Dienstwagen, größere Budget- und Personalverantwortung etc.). Sie bemühen sich ferner um die wertschätzende Aufmerksamkeit jener Vorgesetzten und Schlüsselpersonen, die über ihre Karriere entscheiden. Aufgrund ihrer hohen Identifikation mit dem Unternehmen - dessen Erfolg oder Misserfolg sie in direkten Bezug zu ihren persönlichen Leistung setzen - sind sie bei ausbleibender sichtbarer Wertschätzung und Beförderung bereit, eine Tätigkeit in einem anderen Unternehmen aufzunehmen, welches es ihnen ermöglicht, die gewünschte Ebene der Verantwortlichkeit möglichst schnell zu erreichen.

Zu den Berufsrollen, deren Karriere-Anker in der Befähigung zur „Selbstständigkeit und Unabhängigkeit“ liegt, gehören vornehmlich Angehörige der freien Berufe wie Anwälte, Berater, Dozenten, aber auch Forscher und Entwickler. Anders als vergleichsweise die stark unternehmensverhafteten Führungskräfte lehnen sie unternehmensspezifische Vorschriften wie definierte Arbeitszeiten und Bekleidungsregeln für sich ab. Sie haben ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit und orientieren sich auch in ihrer Berufsrolle an persönlichen Wertvorstellungen und Regeln. In ihrem jeweiligen Spezialgebiet suchen sie zeitlich befristete, klar umrissenen Aufgaben und Projekte mit genauen Zielvorgaben bei größtmöglicher Freiheit in der Ausführungsweise. Anstelle von hierarchischen Beförderungen, Anspruch auf Betriebsrenten und andere unternehmensinterne Vergünstigungen bevorzugen sie eine direkte Entlohnung für ihre erbrachte Leistung ohne weitere, daran geknüpfte Bedingungen. Ihre Vorstellung von Beförderung aufgrund erbrachter Leistungen sehen sie in einem gesteigerten Grad an Selbstständigkeit und Unabhängigkeit erfüllt.

Personen, deren Karriere-Anker in der besonderen Befähigung zur „unternehmerischen Kreativität“ liegt, zeichnen sich durch die Schaffung neuer Organisationen, Produkte und Dienstleistungen aus, die mit der Leistung und dem Namen des Unternehmens oder des Unternehmers selbst verbunden und die wirtschaftlich überlebensfähig und erfolgreich sind. Zu dieser Gruppe gehören in besonderem Maße Inhaber kleinerer und mittelständischer Unternehmen, die dem Aufbau eines eigenen Unternehmens ihre gesamte Energie widmen. Dabei sind sie bereit, auf Unabhängigkeit und Selbstständigkeit, besonders in der Anfangsphase, zu verzichten. Sobald ihr Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich

arbeitet, suchen sie oftmals nach neuen kreativen Herausforderungen, die in der Erfindung neuer Produkte und Dienstleistungen, im Verkauf des Unternehmens und im Kauf oder Aufbau eines neuen Unternehmens münden können. Der Besitz von Eigentum gehört zu ihren vordringlichen Zielen. Dazu zählen die persönliche Kontrolle über das Eigenkapital des Unternehmens, selbst wenn sie sich selbst nur ein niedriges Gehalt zahlen, ferner den Besitz von Unternehmenspatenten und sichtbare Repräsentation des erzielten Wohlstandes. Anerkennung suchen sie besonders durch öffentliche Aufmerksamkeit und allgemeine Zuwendung zu ihrer Person.

Aufgrund der besonders engen Verflechtung von persönlicher und beruflicher Identität dieser drei Berufsgruppen wird ihre Identität durch unternehmenskritische Ereignisse in besonderem Maße beeinträchtigt. Sie „kämpfen an mehreren Fronten gleichzeitig“ (Fischer-Epe 2003 S.126) und sind damit oftmals überfordert. Es gehört zwar „zum Alltagswissen, dass Krisen Auslöser für produktive Entwicklungen sein können“, doch „verblasst dieses Wissen und ist zur Bewältigung nicht mehr verfügbar. (...) Der Fokus verengt sich auf das Negative, auf das, was schlimm und schwer aushaltbar ist. Es entsteht ein Tunnelblick“ (ebd.), der der in diesen Situationen dringend erforderlichen Entscheidungs- und Handlungsnotwendigkeit konträr entgegensteht.

Für eine professionelle Einzelberatung dieses Personenkreises und dessen optimale Unterstützung bei der Entwicklung von individuellen Zukunfts- und Lernperspektiven ist das Wissen um die berufsrollenspezifischen Dimensionen, Zusammenhänge, Hintergründe und persönlichen Motive eine unerlässliche Basiskomponente.

### **1.3 Der Lernkontext von Führungskräften**

#### **1.3.1 Lernen aus lernpsychologischer und neurobiologischer Sicht**

Für den Begriff des „Lernens“ gibt es eine Vielzahl von Definitionen. Der ihnen gemeinsame Kern ist: „Lernen umfasst alle Verhaltensänderungen, die aufgrund von Erfahrungen zustande kommen“ (Lefrancois 1994 S.3). Diese Änderungen schließen sowohl die Aneignung neuer Informationen als auch Verhaltensänderungen ein, deren Ursachen unbekannt sind. Nicht unter dieses Verständnis von Lernen fallen Veränderungen aufgrund von Reifevorgängen (genetisch vorbestimmte Änderungen), aufgrund künstlicher, chemischer Änderungen (Drogeneinnahme) oder auch vorübergehende Änderungen (Erschöpfung).

Die Lernpsychologie, die sich mit Verhaltensbeobachtungen und Verhaltensänderungen befasst, entwickelte zahlreiche lerntheoretische Ansätze, die im Laufe der Zeit differenzierter und komplexer wurden. Zu ihren Hauptrichtungen zählen Behaviorismus, Neobehaviorismus und Kognitivismus.<sup>7</sup> Der Behaviorismus befasst sich in besonderem Maße mit den Beziehungen zwischen Reizen (Stimuli) und Reaktionen, d.h. mit den beobachtbaren Aspekten des menschlichen Verhaltens. Der Neobehaviorismus beschäftigt sich über das Beobachtbare hinaus mit den dahinter liegenden Prozessen. Das besondere Interesse des Kognitivismus gilt den Fragen der Wahrnehmung, der Entscheidungs- und Informationsprozesse sowie Fragen des Bewusstseins und Verstehens. Letztgenannte Ansätze werden insbesondere in der aktuellen Forschung auf den Gebieten künstliche Intelligenz, Gedächtnis und Aufmerksamkeit sowie Motivation genutzt (Birkenbihl 1999, Greenfield 2003, Lefrancois 2002, Spitzer 2002).

Aus neurobiologischer Sicht besteht Lernen in der Veränderung der Stärke der synaptischen Verbindungen zwischen den Nervenzellen. „Lernen findet im Kopf statt“ (Spitzer 2002 S.XIII), ebenso das „Nichtlernen oder Entlernen“ von Symptomen als spezifische Ausprägungen von Lernen (Simon 2002 S.151). Lernen ist ein Merkmal von intelligentem, in Interaktion mit der Umwelt stehendem Verhalten und führt in der Regel zu einer beobachtbaren Änderung des Verhaltens von Individuen oder Gruppen, ohne dass sich dem Beobachter die differenzierten Prozesse zwischen „vorher“ und „nachher“ mitteilen (Simon 2002).

Lernen ist keine bloße Informationsaufnahme sondern vielmehr ein auf der Basis komplexer neurobiologischer Vorgänge aktiver, innengesteuerter Selektionsprozess, ein Akt der Koexistenz von Individuum und Umwelt (Simon 2002, Spitzer 2002).

Die Erkenntnisse über die Kontextbezogenheit von Lernen, Nicht-Lernen oder auch Ent- bzw. Weg-Lernen (Looss 2002), über die Bedeutung von Lernort, Lernatmosphäre, bisherigen (Lern-)Erfahrungen sowie die Formulierung von Lernzielen führten zu spezifischen Einsichten hinsichtlich des Lernens von Erwachsenen.

### **1.3.2 Lernen von Erwachsenen**

Aus neurobiologischer Sicht lernen Erwachsene prinzipiell nicht anders als Kinder oder Jugendliche. Obgleich bei Kindern die Lerngeschwindigkeit höher als bei Erwachsenen oder älteren Menschen ist, verfügen Erwachsene über die Möglichkeiten des Lernens durch Analogiebildung und eine bessere Priorisierung von Informationen (Birkenbihl 1999, Maier-Gantenbein et al. 2006, Späth et al. 2006, Spitzer 2002). Entgegen früheren Annahmen büßen Erwachsene ihre Lernfähigkeit auch mit zunehmendem Alter nicht ein.

---

<sup>7</sup> Zu den Vertretern und Theorien der einzelnen Richtungen vgl. Lefrancois (2002).

Es gibt keinen biologisch vorprogrammierten Abbauprozess hinsichtlich Intelligenz und Lernfähigkeit (Reinmann et al. 1995). Die neuronalen Netze sind während des ganzen Lebens plastisch, und lassen sich bis ins hohe Alter verändern und entwickeln (Hüther 1997). Jeder Mensch kann daher lebenslang lernen. Sämtliche Außeneindrücke können entweder in das vorhandene neuronale Wissensnetz integriert oder verworfen werden. „Die Großhirnrinde erweist sich dabei als einzigartig anpassungsfähige und sich zugleich beständig selbst optimierende Struktur“ (Späth et al. 2006 S.51).

Aus lernpsychologischer Sicht ergeben sich mit zunehmendem Alter jedoch einige Veränderungen, die Auswirkungen auf die Lernarbeit von und mit Erwachsenen haben. Die für den spezifischen Lernraum Coaching entsprechend nutzbaren Spezifika können wie folgt skizziert werden:

Um den sich ständig und immer schneller wandelnden Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden, ist arbeits- bzw. lebenslanges Lernen notwendig. Insofern lernen Erwachsene in der Regel sehr zielgerichtet. Lernen hat eine klare Funktion und Nutzenausrichtung. (Besser 2004, Kugemann 1978, Maier-Gantenbein et al. 2006, Weidenmann 2006). Zudem ist Lernen im Erwachsenenkontext häufig stark anlass- und interessenbezogen. Aufgrund der bisherigen Lebenserfahrung nehmen bei Erwachsenen die Fähigkeiten des Problemlösens und der Urteilskraft zu.

Der Wirkfaktor des Lernens erhöht sich insbesondere dann, wenn in den Lernkontext neue Aspekte, die in direktem Zusammenhang mit den bisherigen Wissens- oder Erfahrungsgebieten stehen, eingebracht werden können. Die Neurobiologie erklärt diese Zusammenhänge mit den synaptischen Verbindungen zwischen den Nervenzellen im Gehirn, die aus Beispielen (Wissen, Erfahrungen) Regeln selbst produzieren und aus konkreten (abgespeicherten) Beispielen tragende Muster, die so genannten neuronalen Landkarten, entwickeln (Späth et al. 2006, Spitzer 2006).

Erwachsene lernen außerdem stark kontext- und weniger faktenbezogen. Besonders gut gelingt dies, wenn das Lernfeld unmittelbar an vorhandenes Wissen und vorhandene Erfahrungen anknüpfen kann. Aus neurobiologischer Sicht treffen hierbei bestimmte Eindrücke (Reize) auf eine bereits vorhandene Erregungs- bzw. Reizspur im Nervensystem, die dieser bereits durch elektrische und/oder chemische Veränderungen entwickelten Spur gleich oder ähnlich sind. Die hinzugekommenen Reize verstärken somit den „vorgebahnten“ Weg im Neuronennetz (Späth et al. 2006, Spitzer 2006). Dabei werden die im primären oder sekundären Gedächtnis bereits vorhandenen Informationen „durch das Ankommen neuer Reize entweder elektrisch oder chemisch überschrieben“ (=vergessen) oder aber durch gleiche oder ähnliche elektrische und chemische Spuren in einen dauerhaften Zustand gebracht (= Codierung und Verstärkung der elektrischen und chemischen Reizspur durch Bahnung)“ (Späth et al. 2006 S.43). Somit können sowohl emotio-



nale Empfindungen<sup>8</sup> als auch ganzheitliche Lernansätze durch Fühlen, Denken und Handeln die vorhandenen Bahnen stärken und damit Lernvorgänge und Lernerfolge beeinflussen, da diese viele Nervenfasern „chemisch und elektrisch erregen“ (Späth et al. ebd.).

In jeden Lernprozess bringen Erwachsene ihre eigene Lerngeschichte, ihre Biographie mit ein. Sie haben in der Regel eine recht klare Vorstellung davon, unter welchen Bedingungen sie besonders gut oder schlecht lernen können und legen Wert darauf, die Rahmenbedingungen und auch Inhalte beim Lernen selbst beeinflussen und gestalten zu können. Ihr ausdifferenziertes System der Wissens- und Erfahrungsverarbeitung macht sie zu selbst bestimmenden Lernenden.

Die Lerngründe und -möglichkeiten von Erwachsenen sind vielfältiger als vergleichsweise bei Schülern. Erwachsene entscheiden überwiegend selbst, ob und warum sie lernen und welcher Techniken und Wege sie sich hierfür bedienen wollen. Sie können sich eine ihrer Situation und ihrem Lernziel angemessene Kombination von Lernwegen aussuchen und ihre Lernumstände entsprechend individuell planen (Kugemann 1978, Spitzer 2002).

Die skizzierten Lerngewohnheiten von Erwachsenen bedürfen der Gestaltung lernförderlicher Arrangements und Lernkontexte. Hierzu gehören in besonderem Maße teilnehmerzentrierte Vermittlungsformen (vs. leiterzentrierte Vermittlungsform), in die sich lernende Erwachsene als gleichwertige Partner mit ihren jeweiligen Erfahrungen einbringen können (Kugemann 1978, Maier-Gantenbein et al. 2006). Die teilnehmerzentrierte Kompetenzvermittlung steht somit für eine Berater-Klient-Beziehung, in der die Teilnehmer und der Dozent auf gleicher Augenhöhe miteinander agieren. Wissensvermittlung funktioniert hier nicht über Autorität und Macht, sondern über eine professionelle und auf die individuellen Lernziele ausgerichtete Unterstützung der Lernenden.

Ein weiteres bedeutsames Element bei der Gestaltung lernförderlicher Arrangements für Erwachsene ist die Berücksichtigung des individuellen Lebenskontextes. Unabhängig von ihren Wissens- und Erfahrungswerten befinden sich die Menschen in einer persönlichen Lebenssituation, in der Freude, Wohlbefinden aber auch Sorgen und Ängste dominieren können.

Dass sich sowohl die emotionale Beteiligung bzw. Befindlichkeit als auch die Emotionalisierung von Lerninhalten auf die Lernfähigkeit auswirkt, belegen Studien aus der Lebensereignisforschung (vgl. Kap. 5.2.5) und der Neurobiologie (vgl. Späth et al. 2006,

---

<sup>8</sup> Nach Luc Ciompi (2002) gilt im Gehirn, einem hochdynamischen, elektrisch und chemisch aktiven Neuronennetzwerk, eine klare Hierarchie im Sinne von „Fühlen vor Denken“. Ähnlich Spitzer (2006).

Spitzer 2006). Letztere, und allgemein bekannte Ergebnisse sollen mit Blick auf die angestrebte Kompetenzerweiterung von Coaches kurz rekapituliert werden:

Eine angenehme, lösungs- und erfolgsorientierte Lernatmosphäre führt zu einem hohen Grad an Aufmerksamkeit und späterer Erinnerungsleistung. Sie bewirkt die Aktivierung genau derjenigen neuronalen Strukturen, die für die Verarbeitung eines bestimmten Ausschnitts zuständig sind und sie führt ferner zu einer erhöhten Ausschüttung der die Glücksgefühle hervorbringenden Neurotransmitter Dopamin und Noradrenalin.

Hingegen beeinträchtigt und hemmt die in Stress- und Belastungssituationen verstärkte Bildung des Stress-Hormons Cortisol die Funktion des für das Lernen unabdingbaren Hippokampus. Bei permanent hoher Cortisol-Ausschüttung kann dieses Hirnareal sogar schrumpfen (Späth et al. 2006, Spitzer 2006). Hinzu kommt, dass der in akuten Not- oder Stresssituationen überaus sinnvolle Mechanismus unseres Körpers - die erhöhte Bereitstellung von Glukose, ein erhöhter kardiovaskulärer Tonus und eine erhöhte kognitive Leistungsfähigkeit bei gleichzeitiger Hemmung von Verdauung, Wachstum, Reproduktion und Immunsystem - in der Kehrseite zu stressbedingten, den Organismus schädigenden Langzeitwirkungen der gleichen Art führen. Während punktueller Stress, nach Spitzer wahrscheinlich über den Sympatikus vermittelt, zu verbessertem Lernen führen kann, haben extrem starker und auch chronischer Stress negative Auswirkungen auf das Gedächtnis: Stresshormone wirken sich insbesondere ungünstig auf die Neuronen des Hippokampus aus. Sie vermindern die Glukoseaufnahme in das Gehirn, reduzieren somit das zur Verfügung stehende Energieangebot und können die Toxizität bestimmter Neurotransmitter erhöhen. Stressbedingte organische, besonders hippokampale Schädigungen führen in Folge zu entsprechenden Leistungsminderungen hippokampal vermittelter Funktionen, zu denen das Lernen und das Behalten von Gelerntem gehören (Späth et al. 2006, Spitzer 2006).

Hinzu kommt, dass der Faktor „Wissen“ an sich kein objektiver und allgemeingültig übertragbarer Tatbestand, sondern vielmehr eine aktive und individuelle Konstruktion ist (vgl. Kap. 1.4.2.2). Das Gehirn extrahiert bzw. reduziert im limbischen System die Menge der in einer bestimmten Zeiteinheit aufgenommenen Informationen und kann diese in der Großhirnrinde bedarfsbezogen erweitern. Es bildet relevante Kategorien und leitet mittels so genannter Regelneuronen entsprechende Regeln ab (Späth et al. 2006). Spitzer beschreibt das Gehirn als eine „Regelextraktionsmaschine“ (a.a.O. S.79ff), die sich auf Basis von in abstrakte Regeln übersetzten Beispielen permanent selbst strukturiert und so dem Individuum ein (soziales) Überleben ermöglicht. Das Gehirn „schafft sich ein Konstrukt von der Welt, um damit arbeiten zu können.“ (Späth et al. 2006 S.48). Daraus folgt, dass sich das Gehirn die Welt passend macht. Das zentrale Kriterium dieser „Welterzeugung“ ist nicht Wahrheit sondern (soziale) Überlebensfähigkeit (Backhausen et al. 2004, Maier-Gantenbein 2006, Simon 2002, Spitzer 2006, Watzlawick 2005). Die jeweils individuelle Wahrnehmung der Dinge lässt sich somit nur mit unserer individuellen

Wahrnehmung von den Dingen vergleichen, nicht mit den Dingen selbst. Dabei ist die Wahrnehmung mittels Schaffung individueller Interpretationen und Regeln vordergründig auf das Funktionieren in bestimmten Situationen gerichtet (vgl. Kap. 5.2.1).

Diese neurobiologischen Erkenntnisse spiegeln sich u.a. in der konstruktivistischen Aussage wider, wonach es „keine Objektivität“ sondern vielmehr Bedeutungszuschreibungen gibt.

Für die lehrende und insbesondere beratende Tätigkeit ergeben sich aus der Spezifik des Lernens von Erwachsenen weit reichende Konsequenzen für die Gestaltung entsprechender Lernumgebungen und das Verständnis von Wissen.

Damit Lernen als subjektiver Vorgang stattfinden und gelingen kann, in den Erwachsene ihre individuellen Erfahrungswerte und spezifischen Lernbedürfnisse einbringen können, bedarf es möglichst autonomer Lernsituationen. Es müssen offene und entlastende Lernumgebungen geschaffen werden, die individuelle Zugänge ermöglichen, den individuellen Zeitbedarf berücksichtigen und es braucht Lerninhalte, die dem jeweils individuellen Niveau und Lernziel entsprechen.

### **1.3.3 Der Bedarf an Führungskräfte-Coaching**

Wenn Führungskräfte und Manager lernen, geschieht dies selten explizit: Sie besuchen Seminare und Veranstaltungen im Ausland, nehmen an als Kongress definierten Seminar-Veranstaltungen teil oder ziehen einen diskret agierenden Lehrer hinzu, so die Beobachtungen und Erfahrungswerte vieler professionell agierender Coachs und Selbstbekenntnisse von Führungskräften (Bachmann 2004, Echter 2002, Fischer-Epe 2002, Jüster et al. 2002, Looss 2002, Mahlmann 2001, Meinhardt et al. 2001, Rauen 2002).

Neben subtilen mikropolitischen Unternehmenskulturen, die dem Lernen von Führungskräften kaum offenen Raum zugestehen (Neuberger 1995), neben überzogenen Erwartungen und tradierten Projektionen von Führungskräften oder Dritten bezüglich einer perfekten Führungskraft führen die mit Spitzen- und Führungspositionen verbundenen Gegebenheiten zu mehreren Phänomen und Interferenzen, die die Funktion bzw. Rolle und die Person der Führungskraft betreffen.

Zusammenfassend gehören hierzu folgende Sachverhalte: Spitzen- und Führungskräfte unterliegen innerhalb und außerhalb des Arbeitsumfeldes oft einer besonderen Dauer-Aufmerksamkeit und Öffentlichkeit. Die Wichtigkeit ihrer Person wird ihnen durch Öffentlichkeit und Mitarbeiter suggeriert. Ihre Selbstwahrnehmung und ihre Denk- und Verhaltensgewohnheiten verändern sich. Die zunehmende Identifizierung mit der Funktion bzw. Berufsrolle führt oftmals zum Verlust der für die Führungsposition erforderlichen profes-

sionellen Distanz, wobei die (Selbst-)Unterscheidung zwischen Rolle bzw. Funktion und Person kaum reflektiert wird (Dishmaier et al. 2006).

Die Spitzenposition führt zwangsläufig zur „Einsamkeit der Spitze“. Im Vergleich zu der ihnen zufließenden Aufmerksamkeit erhalten Führungskräfte selten präzises Feedback. Die Informationen über die eigene persönliche Ausstrahlung und über die Auswirkungen ihres Führungsverhaltens sind oftmals dürftig und verfälscht (Echter 2006, Looss 2002). Aus Hierarchiegründen bleiben den Spitzen- und Führungskräften darüber hinaus auch eventuell vorhandene, organisationsinterne Unterstützungsinstrumentarien verwehrt (vgl. Kap. 2.3.4).

Zusätzlich zu der zwangsläufigen, aus der Hierarchie erwachsende Problematik tritt die neue Komplexität der gegenwärtigen Wirtschaftswelt. In zunehmendem Maße reichen die bisherigen Anstrengungen und Bewältigungsversuche des „Systems Management“ für den dauerhaft erfolgreichen Umgang mit hochkomplexen, sich beschleunigt verändernden Aufgabenstellungen nicht aus (Davis et al. 2000, Schein 2003, Wheatley 1997, Weick 2003). Die Illusion von einem umfassenden Wissen von Gegenwart und Zukunft ist zusammengebrochen, der Wechsel hin zu einem Zustand von Nicht-Berechenbarkeit, Nicht-Vorhersehbarkeit und Nicht-Linearität von Führung und Organisationen ist längst erfolgt (Bendixen 2003, Capra 1988, Kelley 1997, Simon et al. 1987, Wheatley 1997). Menschliches und wirtschaftliches Handeln erweist „sich mehr und mehr als Risikomanagement und nicht als lineare Steuerung und Kontrolle der Welt“ (Backhausen et al. 2004 S.53). Weder die Vielzahl unterschiedlichster Management-Konzepte noch strategische Planungsportfolios, Reengineeringansätze oder Führungstheorien haben über veränderte Begrifflichkeiten und Denkgewohnheiten hinaus zur Entwicklung eines allgemeingültigen Algorithmus geführt, dessen sich die Führungskräfte bei der Lösung hochkomplexer Aufgaben und bei der Steuerung des lebendigen Systems Unternehmen bedienen könnten.

Müssen Spitzen- und Führungskräfte jedoch erkennen, dass sie einer persönlichen Beratung und Unterstützung bedürfen, ist dies oftmals eine Feststellung, die nicht oder nur bedingt in ihr Selbstbild passt. Die Einsicht, Aufgaben nicht mehr erfüllen zu können und Lernen zu müssen, kann schleichend und unbewusst ihre Vorstellung vom perfekten Selbst, von der perfekten Führungskraft verletzen (Dishmaier et al. 2006). In der Regel bedeutet die Tatsache, lernen zu müssen und Unterstützung zu benötigen, dass jemand für eine bestimmte Tätigkeit nicht mehr hinreichend ausgestattet und sein Handlungs- und Kompetenzpotential entsprechend eingeschränkt ist (Echter 2002, Looss 2002).

Auch wenn in der gegenwärtigen Managementkultur das Lernen und die Klärung ungeklärter beruflicher und persönlicher Fragestellungen überwiegend noch individuell und

diskret stattfindet und das öffentlich geäußerte Bekenntnis nach Lern- und Unterstützungsbedarf für viele Führungskräfte und Unternehmer ein Tabu ist (Dishmaier et al. 2006, Looss 2002, Rauen 2002), so haben international erfolgreich agierende Unternehmen längst begonnen, das Management-Coaching als wirksame Methode zur Steigerung von Managementergebnissen in ihre Unternehmenskultur zu etablieren. Aufgrund des spezifischen Settings bietet sich Coaching als individualisierte Arbeitsform nahezu an (vgl. Kap. 2.2.1). Hier ist es der Führungskraft erlaubt, sich der Situation gesteigerter Unsicherheit unter Wahrung der nötigen Diskretion zu überlassen, neue Handlungsoptionen zu entwickeln und gleichzeitig ihre Rolle gegenüber der Umwelt aufrechtzuerhalten (Echter 2002).

### 1.3.4 Coaching als Lernraum

Coaching hat auf unterschiedlichen Ebenen mit Lernen zu tun. Im Idealfall lernt der Klient eine Vielzahl neuer Deutungs- und Handlungsmuster, die in besonderem Maße dessen Habitus (Bourdieu 1998) und seine Identität, z.B. als Führungskraft, betreffen (Schreyögg 2006).<sup>9</sup>

Das Setting im Coaching schafft in vielfacher Hinsicht einen für das Lernen von Erwachsenen im Allgemeinen und von Führungskräften im Besonderen geeigneten Lernraum. Auf der formalen Ebene begegnen sich hier zwei Partner „auf Augenhöhe“ (Looss 2002), um ein bestimmtes individuelles Lern-Ziel innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu erreichen. Lerngeschwindigkeit, Lerninhalte, Ort und Häufigkeit werden in der Regel durch den Lernenden bestimmt. Ebenso erfolgt das Lernen aufgrund eines bestimmten Anlasses und innerhalb eines spezifischen beruflichen Kontextes (vgl. Kap. 2.4). Innerhalb der auf die Person des Lernenden zentrierten Arbeitsbeziehung können deren biographische Prägungen und ihre bisherigen (Lern-)Erfahrungen in besonderer Weise eingebracht und berücksichtigt werden. Es entsteht ein hochgradig individueller Lernraum, in dem Lernen als subjektiver Vorgang stattfinden kann. Der Klient im Coaching ist ein selbst bestimmender Lernender, dessen spezifisches Anliegen unter Berücksichtigung seines aktuellen beruflichen und in gewisser Weise auch persönlichen Kontextes mittels geeigneter Interventionen durch den Coach gewürdigt und auf ein bestimmtes Lernziel hin gefördert wird.

Die diskrete Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Klient ermöglicht die formale Aufrechterhaltung des Rollenbildes des Klienten bei gleichzeitiger Beachtung seiner subjektiven Empfindung und Wahrnehmung einer bestimmten Situation oder eines konkreten Ereignisses. Die Arbeitsbeziehung ist jedoch nicht darauf gerichtet, „die vorhandenen

---

<sup>9</sup> Über das parallel stattfindende Lernen des professionellen Coachs vgl. Kap. 2.3.1.

Probleme des Klienten (zu) beschönigen (...) Vielmehr geht es darum zu vermitteln, dass die Coaching-Sitzungen eine „Insel“ darstellen, auf der angstfrei gearbeitet und neue Verhaltensweisen ausprobiert werden dürfen“ (Looss et al. 2002 S.130).

Zielgerichtetes und bewusstes Lernen geschieht in der Regel erst dann, wenn der Mensch eine Grenze seiner Handlungsmöglichkeit erfährt. Die Bereitschaft zum Lernen und zur Veränderung bedarf oft eines gewissen inneren Maßes an häufig durch Angst erzeugten Drucks. Lernen geschieht somit immer an Grenzen und es entsteht eine vorübergehende Situation von Unsicherheit und bewusster Inkompetenz, in der Status quo und Stabilität gefährdet sind. Selbst das scheinbar unbedeutende Lernen von sozio-technischen Fähigkeiten, z.B. das Führen eines Konfliktgesprächs, stellt einen „Eingriff in das Gesamtarrangement von Denken, Handeln, Fühlen, Wollen, Überzeugungen, Normen und Wünschen“ dar (Looss 2002 S.117).

Diese Situation ist der üblichen Situation von Unternehmern, Managern und Spitzenkräften konträr entgegengesetzt. Doch erst nach Akzeptanz dieses vorübergehend instabilen Zustandes durch den Betroffenen kann der Lernprozess beginnen.

Bedarfs- und situationsspezifisch wird der Coach seine Interventionen wertschätzend gestalten, um dem Klienten neue Lernperspektiven zu öffnen und dessen Handlungsfähigkeit wieder herzustellen oder zu verbessern. Hierzu erforderliche Irritationen müssen zwangsläufig eine Balance zwischen Dekonstruktion und Konstruktion bilden und sind entsprechend sensibel anzugehen.

Der Klient kann und muss mit den neu gewonnenen Erfahrungen in seinem Arbeitskontext experimentieren und dabei prüfen, ob ihm das Neue bei der Bewältigung seiner Berufsrolle hilft. Anderenfalls muss er sich nochmals an den Lernort Coaching begeben.

Die Aufgabe eines Coachs wird erleichtert, wenn er eine Vorstellung davon bekommt, warum der Klient eine bestimmte Verhaltensweise zeigt, warum er diese ändern und was er ver- oder hinzulernen möchte bzw. worin seine Ziele und Bedürfnisse bestehen (vgl. Kap. 2.4; 5.2.1). Aus lerntheoretischer Sicht kann dabei die Klärung oder Lösung eines konkreten Problems gleichermaßen Anlass und Ziel der Beratung sein. Die hierfür als vorhanden angenommene intellektuelle Grundfähigkeit zur Lösung eines Problems<sup>10</sup> wird - aufgrund des im Coaching geltenden Prinzips der Freiwilligkeit - mit der Komponente der prinzipiellen Lernbereitschaft eines Klienten verknüpft.

---

<sup>10</sup> Im hierarchisch aufgebauten, achtstufigen Lerntypenmodell von Gagné (1974) bildet die Fähigkeit zum Problemlösen die komplexeste Form der intellektuellen Fähigkeiten einer Person, wobei die Anwendung von Regeln „Regeln höherer Ordnung“ hervorbringen. Vgl. auch Backhausen et al. (2004).

Das Ziel des im Lernraum Coaching stattfindenden Prozesses besteht bildhaft darin, dass der Klient wieder „selbst zum Kutscher“ seiner Handlungskompetenz wird.

## **1.4 Konzeptionelle Quellen von Coaching**

### **1.4.1 Situation**

Coaching scheint gegenwärtig zu „boomen“ (Bachmann et al. 2004, Lauterbach 2003, Levold 2003, Martens-Schmid 2003). Obwohl einer vergleichsweise überschaubaren Anzahl von Nachfragenden gegenwärtig eine deutlich größere Anzahl von Anbietern gegenübersteht, scheint der Markt noch längst nicht gesättigt (Böning 2004, Dipping 2003, Schiede 2002). Im Internet finden sich mehrere Millionen Einträge zum Stichwort. Die Anzahl entsprechender Aus- und -Weiterbildungen sowie Publikationen zum Thema steigt in kaum noch überschaubarer Weise an. Es entsteht der Eindruck, als würden die Akteure - die Coaches und Berater, die Manager und Personalentwickler, die Trainer, Psychologen und Pädagogen - ihren Arbeitsgegenstand selbst erschaffen (Levold 2003).

Ein solch ambivalenter Befund drängt aus praktischer und wissenschaftlich-theoretischer Perspektive gleichermaßen den Wunsch nach einer Professionalisierung der spezifischen Arbeitsform Coaching auf. Dies spiegelt sich u.a. in der Gründung von Berufsverbänden, der Einrichtung entsprechender Studiengänge und Forschungsstellen sowie der Gründung von Zertifizierungsstellen wider.<sup>11</sup> Im Zentrum stehen insbesondere Fragestellungen hinsichtlich der Wirk- und Erfolgsfaktoren, der Qualitätsmerkmale aber auch der Grenzen und Möglichkeiten des Praxismodells Coaching (Bachmann et al. 2004, Kühl 2005, Lauterbach 2003, Looss 2002, Rauen 2002).

Eine wesentliche Voraussetzung für die Professionalisierungsbemühungen ist m. E. die Beschäftigung mit den konzeptionellen Quellen des primär im wirtschaftlichen Umfeld angesiedelten Beratungsangebotes Coaching.

Im Rahmen dieses Grundlagenkapitels sollen daher zunächst die konzeptionellen Quellen und theoretischen Grundannahmen diskutiert werden.

Das „Praxismodell“ Coaching verfügt wissenschaftstheoretisch über keine eigene „Heimatdisziplin“ (Kühl 2005), es ist ein „konzeptionelles Implantat“ mit theoretischen und praktischen Anleihen aus unterschiedlichen Fachdisziplinen (Looss 2002).

---

<sup>11</sup> Ausführlich: [www.rauen.de](http://www.rauen.de), bzw. Rauen (2002), Kühl (2005).

Zu den ursprünglich getrennten, im Coaching interdisziplinär miteinander verknüpften „Subkulturen und Disziplinen“ gehören Management und Führung, Kommunikationswissenschaft, personenbezogene Beratung, Psychologie, Psychotherapie, Neuro-Biologie, Pädagogik, Philosophie, Hermeneutik aber auch Biologie, Kybernetik und Sportpsychologie (Foster 2003, Looss 2002).

Eine solch große Orientierungsvielfalt, die aus der Vernetzung der genannten Einzeldisziplinen entsteht, führt im Prozess der Anschlussfähigkeit an unterschiedliche Zielgruppen, Kernaufgaben und Unternehmensstrukturen zu zahlreichen Chancen und Potenzialen, aber auch zu Risiken. Einerseits kommt es zu einer veränderten Weiterentwicklung der Herkunftskonzepte (z.B. Systemtheorie, Kybernetik) sowie der impliziten Rückwirkung auf diese. Andererseits können sich neue Integrations- und Kombinationsversuche vereinzelt auch kontraproduktiv gestalten. Zu Letzterem gehört die Adaption des Neuro-linguistischen Programmierens (NLP).<sup>12</sup> Von zahlreichen praktizierenden Coaches wird sie als eine im Coaching und Managerhandeln scheinintegrierte „Manipulationstechnik“ (Looss 2002 S. 28) abgelehnt (vgl. Kap. 2.2.3).<sup>13</sup>

Im Interesse einer praktischen Handhabbarkeit muss die genannte Mehrdimensionalität des theoretischen Coachingrahmens in einem persönlichen Leit- und Handlungskonzept des Coaches spezifiziert werden. Unabhängig von der jeweiligen persönlichen Präferenz müssen Coachingkonzept, die sich daraus ableitenden Interventionsmethoden und die Person des Coaches in ihrer Gesamtwirkung eine Einheit ergeben.

Der großen Anzahl operativ ausgerichteter Techniken<sup>14</sup> zur Verbesserung bestimmter Fertigkeiten oder zur Lösung spezifischer Probleme steht hingegen eine Minderzahl strategisch orientierter Coachingmodelle gegenüber. Zu diesen gehört der systemisch-konstruktivistische Ansatz.

Aufgrund seiner ganzheitlichen, vernetzten, entwicklungs- und selbstverantwortungsorientierten Perspektive soll dieser methodische Ansatz zusammenfassend vorgestellt und hinsichtlich seiner theoretischen und praktischen Relevanz für das Coaching betrachtet werden.

---

<sup>12</sup> Zu Historie, Grundlagen und Anliegen vgl. Schweppenhäuser et al. (2002), Tanger (1999), Meier-Gantenbein et al. (2006).

<sup>13</sup> In der Literatur finden sich bislang jedoch kaum geeignete Belege dieses vornehmlich auf praktischer Ebene diskutierten Themas. Vgl. auch: Späth et al. (2006).

<sup>14</sup> Vgl. Rauen (2004); Vogelauer (2000), Brandau et al. (1995), Simon et al. (2004), Braun et al. (2004), Schmidt-Tanger (1994), Perls (1976).



In Verbindung mit weiteren theoretischen Grundmodellen bildet der systemisch-konstruktivistische Ansatz die konzeptionelle Basis für die im zweiten Teil der Arbeit vorzustellenden Falluntersuchungen und die Entwicklung eines Coachingrahmens im Kontext unternehmerischer Krisensituationen.

## **1.4.2 Systemtheorie und radikaler Konstruktivismus - Grundaxiome**

### **1.4.2.1 Zur Allgemeinen Systemtheorie**

Systeme können ganz allgemein als Zusammenstellungen von zusammenwirkenden Elementen in einem bestimmten Rahmen verstanden werden. Die „Allgemeine Systemtheorie“ (Bertalanffy um 1950)<sup>15</sup> ist als interdisziplinäre, integrierte Wissenschaft aufgrund der „verblüffenden Ähnlichkeiten der Systemprobleme in den unterschiedlichen Wissenschaften“ (Willke 1996 S.3) entstanden. Ihre Vorformen und Vorläufer lassen sich bis in die Anfänge wissenschaftlichen Denkens zurückverfolgen.<sup>16</sup>

In dem heterogenen Denkmodell wurden zunächst unabhängig voneinander entwickelte Ansätze aus der Biologie, der Kybernetik, der Katastrophentheorie, der Chaosforschung und der Theorie komplexer adaptiver Systeme subsumiert, synthetisiert und weiterentwickelt.

Die relevanten Erkenntnisse der genannten Einzeldisziplinen können wie folgt skizziert werden:

Der Biologe Bertalanffy beschrieb in Abgrenzung zur isolierten Betrachtung von Einzelphänomenen, etwa dem deduktiven Ansatz in der Physik, die (biologischen) Phänomene in ihrer Vernetzung und Komplexität. Hierbei unterscheidet er zwischen energetisch geschlossenen und energetisch offenen Systemen. Anders als geschlossene Systeme, in denen sich die Elemente in mathematisch nahezu eindeutiger Weise zueinander verhalten und ohne Wechselwirkungen zur Umwelt stehen, zeichnen sich offene Systeme durch variabilisierte Relationen der einzelnen Elemente aus. Sie besitzen eine organisierte Komplexität. Diese offenen Systeme variieren im Austausch mit der Umwelt ihren Zustand bzw. ihre Beschaffenheit, ohne hierdurch ihre Strukturen vollständig ändern zu müssen. Eine kausale Einflussnahme von außen findet nicht statt. Die interne Organisation wird bei Veränderungen der Umwelt durch das System selbst umgestellt. Damit sind diese Systeme selbstorganisationsfähig. Weitere, für die Beschreibung lebender (energetisch offener) Systeme wichtige Erkenntnisse wurden durch den Neurobiologen Matu-

---

<sup>15</sup> Der Biologe und Systemtheoretiker Karl Ludwig Bertalanffy wurde 1901 in Wien geboren und starb 1972 in New York.

<sup>16</sup> Für einen historischen Abriss vgl. Ritter et al. (1998).

rana mit dem Begriff der Autopoiesis (um 1972)<sup>17</sup> beschrieben. Die Überzeugung, wonach Autopoiesis das Grundkonzept alles Lebendigen bildet, basiert auf folgenden Annahmen und Voraussetzungen: Die Einheit (das System) hat Grenzen und als Komponenten bezeichnete konstitutive Elemente. Sie ist ein mechanistisches System, d.h. dass die Relationen zwischen den Komponenten die Eigenschaften des Gesamtsystems bestimmen. Die Komponenten, die die Grenze der Einheit darstellen, tun dies als Folge der Relationen und Interaktionen untereinander. Diese Komponenten werden von der Einheit selbst produziert oder entstehen durch Transformation von Elementen, die keine Komponenten sind. Die Grenze scheidet den Organismus von der Umwelt ab und definiert ihn als etwas von der Außenwelt Verschiedenes. Auch die übrigen Einheiten, die keine Grenze sind, werden ebenso produziert bzw. sind anderweitig entstandene Elemente, die für die Produktion von Komponenten notwendig sind. Die für das System oder den Organismus relevanten Substanzen werden aus der Umwelt aufgenommen und in für die Selbstreproduktion verwertbare Baustoffe umgewandelt bzw. im Fall der Bedeutungslosigkeit ignoriert.

Die Erkenntnisse aus der Kybernetik bilden eine weitere Säule der Systemtheorie. Die Kybernetik wurde um 1950<sup>18</sup> als mathematische Theorie der Kommunikation und Steuerung von operationell geschlossenen Systemen durch Feedbackschleifen bzw. Regelkreise (Prozesse) konzipiert (Berg et al. 1968, Liebscher 1968). Die Navigation, der für den systemischen Kontext bedeutsame Begriff, ist dabei das verbindende Element zwischen den ursprünglich einzeln betrachteten Themenbereichen (z.B. Ist- und Sollwert, Auslöser, Steuerung, Nachrichtenübermittlung, Konnektionismus, Spiel- und Entscheidungstheorie). Die Navigation dient dynamischen, selbst regulierenden Systemen dazu, ein Gleichgewicht aufrecht zu erhalten und ein bestimmtes oder immanentes Ziel zu erreichen, unabhängig davon, ob es sich um ein Heizungsthermostat oder ein neuronales Netz handelt (Lange 1969).

Zum besseren Verständnis komplexer Systeme tragen darüber hinaus auch die Erkenntnisse der um 1970 entstandenen (mathematischen) Katastrophentheorie und der auf ihr gründenden Chaosforschung bei. Die Katastrophentheorie beschäftigt sich mit der Veränderung von bestimmten dynamischen Systemen (Thom 1975). Diese können, auch wenn sie einen stabilen Zustand anstreben, bei kleinen Änderungen der Parameter (z.B. Zeit als Zustand bzw. Größe) sprunghafte und diskontinuierliche Änderungen erfahren

---

<sup>17</sup> Der von dem chilenischen Neurobiologen Humberto Maturana geprägte Begriff der Autopoiesis wurde von ihm zusammen mit dem chilenischen Biologen und Neurowissenschaftler Francisco Valera zur Beschreibung lebender Systeme weiterentwickelt und gehört seither zu den tragenden Säulen innerhalb der Systemtheorie.

<sup>18</sup> Besonders: Macy-Conferences zwischen 1946 und 1953 in New York: „Circular Causal, and feedback mechanisms in biological and social systems“; August Wiener: *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine* (1948), Gotthard Günther: *Das Bewusstsein der Maschinen* (1957).

und ihren Zustand abrupt ändern. Die Katastrophentheorie untersucht diese Lösungen und ist damit eine wichtige Grundlage zur mathematischen Behandlung der Chaostheorie.

Dieses um 1980 entstandene Teilgebiet der Mathematik und Physik beschäftigt sich im Wesentlichen mit Systemen, deren Dynamik (zeitliches Verhalten) unter bestimmten Bedingungen empfindlich von den Anfangsbedingungen abhängt, so dass das Verhalten dieser Systeme, trotz annähernder Kenntnis der Ausgangssituation langfristig nicht vorhersagbar ist. Die Dynamik unterliegt einerseits physikalischen Gesetzen, erscheint andererseits als nicht periodisch und irregulär (deterministisches Chaos). Die Entdeckung bestimmter universeller Strukturen und Prinzipien, d.h. das Vorhandensein bestimmter typischer Verhaltensmuster im scheinbar regellosen Verhalten chaotischer Systeme (z.B. Periodenverdopplung beim Übergang ins Chaos, seltsame Attraktoren) gehört zu den relevanten Erfolgen der Chaosforschung (Briggs et al. 1993).

Auch die Theorie komplexer adaptiver Systeme (um 1990), die sich mit der Emergenz, der Anpassung sowie Selbstorganisation von Systemen beschäftigt, gehört zu den maßgebenden Einzelbausteinen der allgemeinen Systemtheorie.

Die Organisationsformen komplexer Wechselbeziehungen zwischen einzelnen Elementen jenseits linear darstellbarer Relationen und einfacher Kausalität bilden den gemeinsamen Untersuchungsgegenstand der genannten Einzeldisziplinen. Ziel ist es, durch die Analyse von Strukturen und Funktionen Vorhersagen über das Verhalten von Systemen, d.h. auch Organisationen und Personen, zu erhalten. Die allen am Diskurs Beteiligten gemeinsame Grundüberzeugung kann zusammenfassend dahingehend beschrieben werden, dass alle Phänomene - physikalische, biologische, gesellschaftliche, ökonomische und kulturelle - grundsätzlich miteinander verbunden und voneinander abhängig sind. (Willke 1996, Schlippe et al. 2003).

Für den vorliegenden Arbeitskontext und die Arbeit in und mit sozialen, d.h. energetisch offenen Systemen, sind besonders die weiterentwickelten Ansätze der ‚Systemtheorie 2. Ordnung‘, des radikalen Konstruktivismus und der soziologischen Systemtheorie von Interesse.

### **1.4.2.2 Systemtheorie 2. Ordnung und radikaler Konstruktivismus**

Die von v. Foerster entwickelte Systemtheorie 2. Ordnung oder Kybernetik 2. Ordnung („2. order cybernetics“ bzw. „cybernetic of cybernetics“) ist eine Erweiterung des kybernetischen Wissenschaftsansatzes und kann als erkenntnistheoretische Interpretation der auf Bertalanffy zurückgehenden Systemtheorie beschrieben werden.

Zentrales Element der Systemtheorie 2. Ordnung ist die Selbstbezüglichkeit eines Systems. Dabei geht es nicht um die Beschreibung des Systems durch den Systemtheoretiker, sondern um die Beschreibung des Systemtheoretikers, der das System beschreibt. Anders formuliert: Es geht um die Frage, was der Systemtheoretiker, der das System beschreibt, über das System wissen kann und es geht um die Beobachtung des Beobachters bzw. um die Beobachtung des Beobachtens (v. Foerster 2003, vgl. auch: Backhausen et al. 2004, Gribbin 2004, Redder 2003, Maturana et al. 1987, Willke 2003).

Diesen Ansatz entwickelte Glaserfeld, der Begründer des radikalen Konstruktivismus dahingehend weiter, dass aufgrund der operationellen Geschlossenheit von Systemen „alles Wissen, wie auch immer man es definieren mag, nur in den Köpfen der Menschen existiert, und dass das denkende Subjekt sein Wissen nur auf der Grundlage seiner Erfahrung konstituieren kann“ (Glaserfeld 1997 S.11). Dahinter steht die Auffassung, dass Menschen als bewusst wahrnehmende Wesen die Wirklichkeit „erfinden“, also konstruieren, und entgegen der realistischen Auffassung nicht „objektiv“ entdecken. Diesem Verständnis folgend, ist all unser Wissen über die Welt durch unser Gehirn auf der Basis von Sinneswahrnehmungen konstruiert, eine objektive Erkenntnis ist nicht möglich (v. Foerster 2003, Glaserfeld 2003, Watzlawick 2005): „Objektivität ist die Illusion, dass Beobachtungen ohne Beobachter gemacht werden können.“ (v. Foerster 2003). Stattdessen ist der Mensch auf die Daten beschränkt, die ihm seine Sinnesorgane liefern. Er konstruiert daraus seine individuelle Sicht auf die Welt. Wenn es demnach keine objektive, dem menschlichen Erkenntnisvermögen zugängliche Welt gibt und die subjektunabhängige Realität dem Menschen nur via Beobachtung zugänglich ist, ist sie stets eine bereits individuell interpretierte Welt, die aus einem Prozess der Selbsterschaffung und -erneuerung eines Systems (Autopoiesis) heraus geschieht. Über diese jeweils bereits interpretierte Welt können sich die Menschen nur kommunikativ verständigen bzw. einigen (Backhausen et al. 2004, Baecker et al. 2003, Luhmann 2004, Watzlawick 2005).

#### **1.4.2.3 Zur soziologischen Systemtheorie**

Den ursprünglich im Kontext lebender Systeme angewandten Begriff der Autopoiesis übertrug Luhmann, nach Parsons einer der wichtigsten Vertreter der soziologischen Systemtheorie, in den frühen 1980er Jahren auf soziale Systeme.

Eine seiner zentralen Thesen lautet, dass soziale Systeme erstens ausschließlich aus Kommunikation und nicht aus Subjekten, Akteuren oder Individuen bestehen und sich zweitens in einem ständigen, nicht zielgerichteten, autokatalytischen Prozess quasi aus sich selbst heraus schaffen. Nach Luhmann kommt "ein soziales System (...) zustande, wenn immer ein autopoietischer Kommunikationszusammenhang entsteht und sich durch Einschränkung der Kommunikation gegen eine Umwelt abgrenzt. Soziale Systeme bestehen demnach nicht aus Menschen, auch nicht aus Handlungen, sondern aus Kommunikationen" (Luhmann 1986 S.269).

Vergleichbar der Selbstreproduktion lebender Organismen nehmen Kommunikationssysteme in ihrer Umwelt nur das wahr, was für sie passend erscheint und an den Sinn ihrer bisherigen Kommunikation anschlussfähig ist. Hierbei wird aus der Komplexität der Umwelt nach bestimmten Kriterien nur ein kleiner Teil herausgefiltert, der die „Grenze“ zwischen System und Umwelt, die „Komplexitätsdifferenz zwischen innen und außen“ ermöglicht. Die Kommunikation eines Systems bezieht sich demnach nur scheinbar auf die Umwelt. Sie ist in der Tat jedoch auf sich selbst (selbstreferenziell), d.h. auf die von ihr nach ihren eigenen Gesetzen wahrgenommene innere Abbildung der Umwelt gerichtet (Luhmann 2004).

Damit sind für Luhmann soziale Systeme „autopoietisch geschlossen“. Sie stehen nicht mehr in direktem Austausch mit der Umwelt, so dass die Wahrnehmung der Umwelt durch das System stets selektiv ist. Eine veränderte Wahrnehmung der Umwelt durch das System führt zwangsläufig zum Verlust der spezifischen Identität des Systems. Um seine spezifische Identität dennoch aufrechterhalten zu können, grenzt sich jedes autopoietische System im Prozess der Selbstreproduktion von seiner Umwelt ab (Willke 1996).

Eingriffs- bzw. Steuerungsversuche von einem System in ein anderes System sind nach Luhmanns somit problematisch und nur unter Berücksichtigung des ursprünglichen kybernetischen Ansatzes von Steuerung realisierbar. Diese Aussage zielt auf die Notwendigkeit, „sich immer vorzustellen, dass es eine bestimmte Differenz ist, die verringert werden muss, und zwar eine Differenz, die durch das System nicht vollständig kontrolliert werden kann, sondern unter Außeneinwirkungen Veränderung erleidet, die dann im System korrigiert werden muss.“ (Luhmann 1996 S.55).

#### **1.4.2.4 Zur Steuerung komplexer Systeme**

Luhmanns Ansatz bietet zunächst wenig Orientierung für eine Gesellschaft, deren zentrales Problem gerade darin besteht, die hohe organisierte Komplexität innerhalb und zwischen den spezialisierten Teilen dieser Gesellschaft zu verarbeiten und in entscheidbare Formen zu bringen, d.h. zu steuern.

Ein erster Schritt hin zu einem praxistauglichen Ausweg könnte nach Willke die umfassende Einsicht sein, dass weder eine direkte und zentrale Steuerung durch eine Organisation, weder ein Plan noch das Vertrauen auf eine Selbststeuerung durch unterschiedliche Formen spontaner Ordnungsbildung wie Markt, Wahl oder Konsens für die Steuerung hoch organisierter Komplexität ausreicht. Seiner Ansicht zufolge besteht jedoch die Möglichkeit, durch eine „spezifische Kombination dieser scheinbar entgegen gesetzten Problemlösungstechniken eine neue Steuerungsform“ (Willke 1996 S.256) zu entwickeln. Hierzu bedarf es der Einbindung der Theorien über Eigenschaften und Wirkweisen von hochkomplexen adaptiven Systemen, d.h. Systemen, die über die Eigenschaft verfügen, sich an die Umwelt anzupassen und von ihr (aus Erfahrung) zu lernen.

Übertragen auf hochkomplexe Gesellschaften bedeutet dies, dass neben der Selbstorganisation vor allem die „Selbststeuerung der Teilbereiche (wie Wirtschaft, Wissenschaft, Erziehung....) (...) die vorrangige Funktion (hat), Detailreichtum, Dynamik, Vielfalt und Variabilität der Teile zu erhalten, indem deren dezentrale Informationsverarbeitung, Problemlösungs- und Implementationsfähigkeiten in erster Linie zum Zuge kommen.“ (Willke a.a.O.). Konstituierendes Prinzip ist dabei die Ausdifferenzierung von Teilsystemen durch die „funktionale Spezialisierung eines Handlungsaspektes unter dem Gesichtspunkt einer Steigerung seiner spezifischen Komplexitätsverarbeitungskapazität“ (ebenda S.257). Durch den Einsatz von symbolisch generalisierten Steuerungsmedien (z.B. Geld im Teilsystem Wirtschaft, Macht im Teilsystem Politik, Wahrheit im Teilsystem Wissenschaft), die als Austauschmedien die Interaktionsprozesse zwischen den Teilsystemen regulieren und damit in das Gesamtsystem integrieren, lassen sich die Potenzen und Optionen der Teilsysteme steigern (Willke 1996). Während dies auf der Negativseite zunächst zu einer weiteren „scharfen Profilierung von Teilrationalitäten“ (ebenda S.257) führt, bedarf die Auftrennung eines „einheitlichen Lebens- und Handlungszusammenhangs“ auf der Positivseite zwangsläufig der „Reintegration der so differenzierten Aspekte“ (ebenda).

Um aus der Organisation gleich geordneter, jedoch einander unterschiedlicher Teilsysteme einen kombinatorischen Gewinn zu ziehen, ist erstens die wechselseitige Respektierung der operativen Geschlossenheit und Autonomie, zweitens die Berücksichtigung der operativen Restriktionen und drittens die Berücksichtigung der operativen Kontexte unter Wahrung der Autonomiespielpläne der Teilsysteme erforderlich. Diese gleichzeitige „Stärkung der Teilbereichsautonomie und der Steuerungswirkung von Kontexten“ ist nach Willke dann möglich, „wenn die Kontrolle der Kontrolle zurückverlagert wird in die Teilbereiche, und zwar in Form von Verhandlungssystemen, in denen die Kontextbedingungen für das Ganze generiert werden.“ (a.a.O. S.259). Damit wird die Gesellschaftsteuerung in Form verbindlicher Kontextregelungen nicht mehr von nur einem Teilbereich, etwa der Politik, formuliert, sondern erfolgt aus der interdependenzgesteuerten Interaktion aller Akteure, die ihre Kontroll- und Steuerungskompetenz aus ihrer Zugehörigkeit zu einem ganzheitlichen Interaktionszusammenhang herleiten (Luhmann 1981, Willke 1996).

Ein komplexes adaptives System ist somit ein dynamisches Netzwerk mit vielen Akteuren - sie können Zellen, Spezies, Individuen, Firmen oder auch Nationen repräsentieren - , die parallel agieren, und ständig auf das reagieren, was die anderen Akteure machen. Die Kontrolle eines solchen komplexen adaptiven Systems erfolgt dezentral. Ein zusammenhängendes Verhalten im System als Resultat zahlreicher Einzelentscheidungen kann letztlich nur aus der Kooperation der Akteure kommen.

#### 1.4.2.5 Kritische Aspekte des Ansatzes

Das Verhältnis von erkennendem Subjekt und erkannten Objekten steht im Zentrum des radikalen Konstruktivismus. Seine zentrale Aussage lautet, dass „wir über unsere Sinnesorgane keine Repräsentation der Welt und der Dinge um uns herum erzeugen können, die eine Gültigkeit unabhängig von uns selbst hat“ (Meier-Gantenbein 2006 S.258). Die von Watzlawick (2005) pointierte Fragestellung des radikalen Konstruktivismus „wie wirklich ist die Wirklichkeit?“ erscheint als Konsequenz bisherigen erkenntnistheoretischen Denkens.

Doch die Achtung vor der Pluralität von Wahrnehmungs- und Wissenskonstrukten innerhalb der konstruktivistischen Weltsicht birgt das Risiko von Beliebigkeit in sich. Bisher getroffene Bedeutungszuschreibungen, Glaubenssysteme, Werte und Sicherheiten können in Konsequenz zu einem deutlichen Verlust an Orientierung führen und die Notwendigkeit von Standpunkten und Argumenten - da ohnehin nur eine mögliche Position unter vielen - könnte überflüssig erscheinen. Darüber hinaus könnte an die Stelle der aus konstruktivistischer Sicht hohen Verantwortlichkeit des Einzelnen für sein Handeln in dieser Welt die Annahme treten, dass „die möglicherweise falschen, nicht passfähigen Konstrukte immer bei den anderen, nie bei sich selbst zu suchen“ sind (Meier-Gantenbein 2006 S.264) und die eigene Wahrnehmung zwangsläufig als schlüssig erlebt wird, während die davon abweichende Wahrnehmung der anderen entsprechend falsch sein muss.

Auch der systemische Ansatz kann trotz seiner Bedeutung in der praktischen Arbeit in und mit sozialen Systemen, etwa bei der Steuerung und Entwicklung von Unternehmen oder im Coachingprozess, zu einer gewissen Orientierungslosigkeit und Beliebigkeit führen. Denn ein System kann aufgrund seiner Selbstbezüglichkeit prinzipiell nur das ‚verstehen‘, was in den eigenen Sinnbezügen vorkommt. Für andere Auslegungen ist es „blind“. Eine aktive Initiierung von Veränderungsprozessen oder die Steuerung auf Basis von Kennziffern ist nur bedingt möglich.

Da ein soziales System ferner keine objektiv definierbare Größe ist - nach Luhmann wird ein solches nicht einmal durch Menschen (Akteure) repräsentiert, sondern durch die Kommunikation zwischen den Menschen konstituiert - steht der angestrebten Steuerung der Selbstregulierungsfähigkeit zunächst der Umgang mit (Planungs-)Unsicherheit und Unschärfe entgegen. Dem tradierten Ursache-Wirkungs-Ansatz, wonach alle Phänomene mittels strenger Deduktion oder Analyse logisch und linear erklärbar seien und ein Verständnis von den Bauplänen bzw. der Funktionsweise z.B. eines Unternehmens genüge, um von außen eingreifen und entsprechend optimieren zu können, steht kein adäquates, verlässliches Instrument gegenüber.

In Konsequenz konzentriert sich die Systemtheorie damit von einer Metaebene aus lediglich auf die Beschreibung und Bestätigung von Zuständen und Phänomenen im Alltag

sozialer Systeme. Hinsichtlich ihrer praktischen Anschlussfähigkeit ist die - keinesfalls als ein bereits abgerundetes Theoriegebäude zu verstehende - neuere Systemtheorie keine „nette, hilfsbereite Theorie“ (Luhmann 1991 S.19).

Sie bietet jedoch ein Set an abstrakten Denkinstrumenten, die zur Beobachtung des jeweiligen Feldes bzw. Systems und der eigenen Positionierung in ihm genützt werden können (Wimmer 2004). Im Verweis auf die bestehenden Unterschiede zwischen den einzelnen Systemen schafft sie Orientierungssicherheit in Bezug auf das zu beratende System mit seinen spezifischen Problemen und damit auch für das professionelle Vorgehen bei der Arbeit mit diesem.

Damit die Systemtheorie für die Arbeit mit und die Steuerung von sozialen Systemen (z.B. durch das Unternehmensmanagement, einen Coach, einen Pädagogen) in ihrer Gesamtwirksamkeit eine ähnlich ordnungsstiftende Bedeutung wie die Nationalökonomie für den Markt gewinnt, mithin anschlussfähig für die jeweilige Systempraxis wird, bedarf sie eines steten Transfers der beobachtenden Beobachtung des Beobachters, die deutlich über den Status eines „inhaltslosen Lernkontextbegleiters“ hinausgeht (Meier-Gantenbein 2006 S.293). Mit der Formulierung von Hypothesen, die auf der Grundlage der zur Verfügung stehenden Informationen gebildet werden, wird die Voraussetzung geschaffen, den Dialog aufrechtzuerhalten und ständig neu zu erschaffen, vorausgesetzt, die eigenen Hypothesen werden nicht als „objektive Wahrheit“ angenommen.

Zu einem Gewinn im Unternehmensalltag und im Coaching kann der systemisch-konstruktivistische Ansatz dann führen, wenn an die Stelle von Gewissheiten Möglichkeiten treten, die auf einer „epistemologischen Bescheidenheit“ (Kösel 1993) und einer „pragmatischen Gelassenheit“ (Arnold 1999) auf der Handlungsebene basieren. Mit anderen Worten: In dem wir uns im Arbeits- oder Coachingkontext auf die prinzipiell möglichen, pluralen Entwürfe von Realitäten einstellen, die Erweiterung der eigenen kognitiven Landkarte durch die Bereitstellung geeigneter Mittel ermöglichen und zugleich eine Orientierung in der persönlichen Wissenslandkarte durch Positionierungen, Stellungnahmen und eine Kommunikation der individuellen Bedeutungszuweisungen anbieten, kann Beliebigkeit ausgeschlossen und gleichzeitig ein Orientierungsrahmen im Sinn einer konkreten Möglichkeit angeboten werden (vgl. Kap. 2.2.1; 2.2.3, 2.3.1).

#### **1.4.2.6 Essenz und Bedeutung für die Coachingpraxis**

Nach systemisch-konstruktivistischer Sicht sind die Personen, Organisationen und die einzelnen interagierenden Rollen die drei für das Coaching relevanten Einheiten bzw. Systeme. Die bekannten Kerneigenschaften und Wirkmechanismen sozialer Systeme sollen nochmals kurz zusammengefasst werden, um in einem zweiten Schritt die sich daraus ergebenden spezifischen Konsequenzen für die Coachingpraxis zu formulieren.



Zunächst sind Systeme operativ geschlossen und funktional autonom. Ein System ist begrenzt und abgrenzbar, es besteht eine Differenz zwischen System und Umwelt. Über die Systemgrenze findet ein materieller und energetischer Austausch mit der Umwelt statt. Gleichzeitig werden die Beziehungen und Interaktionen, die das System als Einheit definieren, durch das System selbst bestimmt.

Ferner verfügen Systeme, sofern sie als kybernetische Systeme aufgefasst werden, über eine interne Selbstorganisationsfähigkeit. Bei Veränderungen der Umwelt können sie ihre interne Organisation (Strukturen und Prozesse) selbst umstellen, ohne dass eine kausale Beeinflussung von außen nötig ist. Ferner agieren Systeme aus sich selbst heraus. Jedes Verhalten des Systems wirkt auf sich selbst zurück und wird zum Ausgangspunkt für weiteres Verhalten. Neue, stabile und effiziente Strukturen sowie Verhaltensweisen (Musterbildung) treten spontan auf. Aus der Erfahrung des Systems mit der Umwelt entsteht ein neues Gleichgewicht.

Systeme sind hoch komplex. Die einzelnen Elemente bzw. Teilnehmer (Systemkomponenten) stehen in variablen Beziehungen und Wechselwirkungen zueinander, sie werden als Gesamtheit betrachtet und als untereinander vernetzt beschrieben. Die Einzelphänomene sind nicht linear miteinander gekoppelt, wirken jedoch funktionell sinnvoll, zweck- und zielgerichtet zusammen. Die interagierenden Komponenten handeln nach einfachen Regeln. Sie halten Ordnung oder stellen diese aus einem vermeintlichen Chaos wieder her, ohne eine Vision von der gesamten Entwicklung haben zu müssen (Backhausen et al. 2004, Gantenbein et al. 2006, Rauen 2002, Willke 1996).

Als operationell geschlossenes System ist dem Menschen die äußere Welt kognitiv und sensorisch prinzipiell unzugänglich. Deren Übersetzung in die jeweils subjektive Wirklichkeit erfolgt mittels Übersetzung von Umweltreizen durch Nervenimpulse. Da die Bedeutungszuweisung unterschiedlicher Impulse erst im Gehirn geschieht, gibt es keine exakte Repräsentation der Außenwelt im Sinn einer 1:1 Umsetzung, sondern lediglich eine Konstruktion von der Welt als subjektive Wirklichkeit. Dabei entstehen passfähige Konstrukte, die eine Orientierung und Bewegung in der äußeren Welt ermöglichen. Über das Handeln erfolgt eine Rückmeldung aus der äußeren Welt, dass die jeweilige Welt-sicht „stimmt“. Letztlich handelt es sich hierbei stets um einen Ausschnitt, da der Mensch nur das sieht, was er bereits kennt.

Die menschliche Wahrnehmung funktioniert niemals neutral. Die im Laufe der persönlichen Entwicklung erworbenen, kulturell und persönlich jeweils spezifisch geprägten Filter bewirken die persönliche Färbung der Wahrnehmung der äußeren Welt und führen zu Verkürzungen, Verzerrungen bzw. Generalisierungen. Wirklichkeit im Sinne von Objektivität entsteht stets als Vereinbarung in einem sozialen Prozess von Kommunikation

(Backhausen et al. 2004, v. Foerster et al. 2003, Gantenbein et al. 2006, Gribbin 2004, Luhmann et al. 2003, Maturana et al. 1987).

Mit Blick auf das Beratungssystem Coaching führt der systemisch-konstruktivistische Ansatz zunächst zu einer doppelten Paradoxie:

Aufgrund seiner rollenspezifischen Aufgabe versucht der Coach (= System Coach) mittels unterschiedlicher Interventionen das Verhalten eines Klienten (= System Klient) auf ein bestimmtes, vom Klienten gewünschtes Ziel hin zu beeinflussen. Der Klient seinerseits versucht im Zuge seiner mittels Coaching veränderten und als optimiert anzunehmenden Wirksamkeit das Verhalten dritter Personen, z.B. im Arbeitsumfeld (= System Umwelt) zu beeinflussen. Beiden Anliegen steht jedoch die hier angenommene Funktionsweise von Systemen gegenüber, „die sich nach aller Erfahrung nur sehr eingeschränkt und wenig zuverlässig von außen steuern bzw. kontrollieren lassen“ (Backhausen et al. 2004 S.37).

Die Anerkennung der Paradoxie der Steuerung des Nicht-Steuerbaren lässt somit grundsätzlich ein Nichtzustandekommen wie auch ein Zustandekommen einer Beratungsbeziehung zu. Entscheiden sich Coach und Klient für ein gemeinsam zu bildendes, zeitlich befristetes Beratungssystem Coaching, dann sind beide in ihren jeweils spezifischen Rollen für die Gestaltung des Arbeitsprozesses kompetent und verantwortlich.

Das Wissen um die Dynamik von Systemen, d.h. deren operative Geschlossenheit und funktionale Autonomie, deren interne Selbstorganisationsfähigkeit bei Veränderungen der Umwelt zur Sicherung des eigenen Fortbestandes, ferner deren Rückwirkung auf die Umwelt und das Wissen um die Subjektivität jedweder Wahrnehmung sowie die daraus folgende, jeweils individuelle Schaffung passfähiger Konstrukte führen zu folgender Essenz für die Coachingpraxis:

Das System Klient ist ein autonomes System, d.h. der Klient ist zugleich Spezialist für sein Heimatsystem und verantwortlich für sein Denken und Handeln. Damit liegen sowohl die Entscheidung zum Lernen als auch die Verantwortung für die Erreichung seines spezifischen Coachingzieles bezüglich der Herstellung seiner Anschlussfähigkeit an eine veränderte Umwelt beim Klienten selbst (vgl. Kap. 2.2.1).

Als Spezialist für die Gestaltung einer lernförderlichen Arbeitsbeziehung unterstützt der Coach mittels unterschiedlicher Interventionen den Klienten bei der Identifikation und Erprobung alternativer Wirklichkeitskonstruktionen und Handlungsoptionen. Dabei gibt es prinzipiell keine „richtige“ oder „falsche“ Sichtweise bzw. Wirklichkeitskonstruktion. Von Relevanz ist einzig deren Anschlussfähigkeit an eine bestimmte Situation. Eine respektvolle, wertschätzende Grundhaltung und Achtung des Coachs vor der Andersartigkeit oder auch Fremdheit eines anderen Systems lässt anstelle von Instruktionen und

Ratschlägen neue Dinge zu. Der Klient wird in seiner Kompetenz unterstützt, die für ihn passende Lösung selbst zu finden und zu proben.

Durch eine bewusste Reduktion von Komplexität, durch Formulierung von Hypothesen aus der Beobachtung des Klientensystems aber auch durch die bewusste Störung des Klientensystems z.B. mittels paradoxer Interventionen und nicht zuletzt durch präzise Rückmeldungen (Feedback) kann der Coach als Impulsgeber den Klienten dabei unterstützen, seiner eigenen Logik näher zu kommen und den Raum für die Entwicklung von Lernperspektiven zu öffnen.

## 2 Coaching als Beratungssystem

### 2.1 Definition

Coaching wird oft unscharf umschrieben oder abstrakt definiert. Die vielfältigen Implikationen des Sammelbegriffs Coaching im heutigen deutschsprachigen Raum spiegeln die unterschiedlichen Entwicklungsphasen von Coaching in verschiedenen kulturellen Kontexten wider.

Als fördernde Maßnahme reicht die Tradition von Coaching bis ins 19. Jahrhundert zurück, als Tutoren oder Coachs im angloamerikanischen, universitären Kontext andere Menschen auf Prüfungen, besondere Aufgaben und sportliche Wettbewerbe vorbereiteten. Zunehmende Publizität erlangte der Begriff später durch seine Bedeutung im Leistungssport, der zahlreiche Parallelen zum Coaching im heutigen Führungsalltag aufweist (Foster 2003, Looss 2002).

Im US-amerikanischen Unternehmenskontext bezeichnet Coaching seit den 70er Jahren einen personen- und entwicklungsorientierten Führungsstil, bei dem die fachlich ausgerichtete Führung der Mitarbeiter durch eine entwicklungsorientierte Förderung ihrer Kompetenz, Motivation und Leistung ergänzt und die Ausbildung des Führungskräfte-Nachwuchses unterstützt wird (Bachmann et al. 2004, Böning 2002, Fischer-Epe 2002).

Das in den 1980er Jahren übernommene Beratungs- und Führungsinstrument führte in Deutschland zu konzeptionellen Veränderungen. Coaching entwickelte sich primär hin zu einer „psychologisch orientierten Einzelberatung für Führungskräfte des Top-Managements durch organisationsexterne Coachs“ (Bachmann et al. 2002 S.11). Damit wurde einerseits die ursprüngliche Zielgruppenebene von der vorwiegend mittleren Hierarchiestufe auf die des Top-Managements gehoben und zum anderen wurde aus dem Coaching durch Vorgesetzte die Beratung der Spitzenmanager durch firmenexterne ‚Consultants‘. Neben der originär entwicklungsorientierten Variante etablierte sich damit die karriereorientierte Variante im Coaching, die eine neue, individuelle und situative Qualifikation des Managements im Kontext eines sich verstärkenden Wettbewerbs ermöglichte (Böning 2002).

Gleichzeitig wurden seit Ende der 1980er Jahre in den Personalabteilungen der Unternehmen fest angestellte, organisationsinterne Coachs eingesetzt, deren Zielgruppe primär das mittlere und untere Management ist (Bachmann et al. 2004, Böning 2002, Rauben 1999, 2001).

Aufgrund des hohen Aufmerksamkeitsgrades und der nachweisbaren Erfolge wurde Coaching im Rahmen der Führungskräfteentwicklung zunehmend auch zur individuellen Unterstützung in Seminaren eingesetzt.

Darüber hinaus werden im Kontext organisationsinterner Veränderungsprozesse und bereichsübergreifender Projektarbeit im Unternehmensalltag auch Gruppen, Teams oder Projekte gecoacht (Schäffner 1991). Grundlegender Gedanke hierbei ist, mehrere Personen, die ein ähnliches Lernanliegen oder eine ähnliche Problemlage haben, zusammenzubringen und deren Themen, Fragestellungen oder Schwierigkeiten mit Hilfe eines internen oder externen Beraters oder Coachs zu bearbeiten (vgl. Kap. 2.3.3; 2.3.4). Dabei besteht das primäre Ziel in der (Wieder-)Herstellung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der beteiligten Mitglieder, in dem der Fokus der gemeinsamen Arbeit auf die kommunikativen Prozesse und methodischen Fertigkeiten bei gleichzeitiger Reflektion gruppendynamischer Vorgänge gerichtet ist. Während sich im Gruppen-Coaching der Coachingprozess auf eine Gruppe von Personen bezieht, die in keinem bestimmten Funktionszusammenhang zueinander stehen müssen, wird im Rahmen des Team-Coachings oft eine bestimmte, in einem Funktions- oder Systemzusammenhang stehende Personengruppe (z.B. eine Abteilung oder Mannschaft) in ihrem verhaltensrelevanten Umfeld gecoacht (vgl. Kap. 2.4.4). Die Spezialform des Projekt-Coachings unterstützt bei der temporären Durchführung von Projekten, in denen Personen mit häufig interdisziplinären Ansätzen und hierarchieübergreifenden Rollen in einem Funktionszusammenhang stehen. Im Rahmen des so genannten System- oder Organisations-Coachings arbeiten häufig mehrere Teams an unternehmensstrukturellen, -politischen oder -kulturellen Veränderungen (Böning 2002, Mahlmann 2001, Rauen 2002, Rückle 2002).

Nach den vorgenannten Phasen von der Erweiterung des ursprünglichen Ansatzes über die systematische Personalentwicklung hin zur Differenzierung von Coaching folgte in der 1990er Jahren eine Phase des Populismus, innerhalb derer den Anwendern ein scheinbar höherer Status zuerkannt und die Beratungsmethode Coaching inflationär „für alles und jedes verwandt wurde“ (Böning 2002, S.29; Bachmann et al. 2004, Lauerbach 2003, Looss 2002, Martens-Schmid 2004). Etwa zeitgleich erfolgte die Übertragung des Begriffs „Coaching“ auf unterschiedliche Dienstleistungsangebote im Umfeld von Wirtschaft, Medien, Politik und Gesellschaft. Es wird seither als „label“ (Looss 2002 S.9) oder „Container-Wort“ (Böning 2002 S.29) in zahlreichen Arbeitszusammenhängen, darüber hinaus auch in der Freizeit und im privaten Bereich benutzt (Müller et al. 2002).

Der Entwicklungsprozess des sich am Praxisbedarf orientierenden Dienstleistungsmodells Coaching ist offensichtlich längst nicht abgeschlossen. Nachdem Coaching als leistungsorientierte und situationsspezifische Beratung im bisherigen Verständnis stets temporär angelegt war, scheint sich ein qualitativer Wandel zu vollziehen. Dieser ist erstma-

lig von Looss als Wandel „vom problemorientierten Coaching zur anlassfreien Beratungsarbeit über längere Zeit“ öffentlich thematisiert und beschrieben worden (2006). Entgegen den klassischen Geboten der Profession, so Looss, wonach sich Coaching als Beratungsarbeit „eigentlich“ überflüssig machen sollte, treffen sich trotz erfolgter Klärung der „coachingauslösenden Problemsituation in der Berufsrolle“ mehr und mehr Klienten mit ihrem Coach, um sich „anlassfrei“ und ohne „konfiguriertes Problem“ in einen geschützten und stabilen Reflexionsraum zu begeben. Hierbei sind die Klienten die Akteure, die aus der Erfahrung des Coachings heraus Räume für eine „kostbare Form von professioneller Kommunikation“ nachfragen. Dabei wird bewusst auf vorab vereinbarte Ergebnisse verzichtet, die Bedeutung von Interventionen abgeschwächt und somit der beraterische „Übergang von kurativer zu präventiver Arbeit“ ermöglicht (Looss 2006 S.121ff).

Ausgangspunkt oder Anlass für ein Coaching kann, aber muss kein akutes Problem sein. Sowohl bei der Auflösung von Krisen bzw. deren Prävention als auch bei der allgemeinen Verbesserung von unproblematischen Zuständen sowie der Steigerung der individuellen Problemlöse- und Leistungsfähigkeit kann Coaching unterstützen. Zahlreiche Unternehmen haben seit Jahren neben der klassischen Personalentwicklung eine unternehmensinterne Coachingabteilung etabliert und viele Beratungsunternehmen ergänzen ihr herkömmliches Produkt- und Dienstleistungsportfolio mittels Coaching (Böning 2002). Dabei reichen die Attributionen der personenbezogenen Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt von „begleitender Persönlichkeitsentwicklung für Top-Manager“ bis hin zum „Mitarbeiter-Coaching durch Vorgesetzte“ (Looss 2002). Innerhalb der Diskussion um Managementinstrumente, mit deren Hilfe Probleme des zwischenmenschlichen Umgangs gelöst werden könnten, versuchen Anbieter unterschiedlichster Varianten und Richtungen den Begriff „Coaching“ jeweils „exklusiv“ für die von ihnen präferierte Vorgehensweise zu reklamieren (Böning 2002, Looss 2002).

Da sich hinter dem Begriff Coaching unterschiedliche Definitionen, Vorgehensweisen und Methoden subsumieren lassen, soll nunmehr jene Definition von Coaching fixiert werden, die dieser Arbeit zugrunde liegt: Seit Looss (1991) wird Coaching im originären Sinn als Beratung „unter vier Augen“, als „Einzelberatung für Führungskräfte“ (Looss 2002 S.13) verstanden, durch die ein „-vorzugsweise externer- Einzelberater für die personenzentrierte Arbeit mit Führungskräften“ führt (ebenda S.14). Mit anderen Worten: Coaching ist „die in Form einer Beratungsbeziehung realisierte individuelle Einzelberatung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- bzw. Managementfunktionen. Formales Ziel ist es, bei der Bewältigung von Aufgaben der beruflichen Rolle zu helfen.“ (Looss et al. 2002 S.117). Sie ist eine personenbezogene Form der Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt, wobei es Schnittstellen zu den Bereichen Privates, Familie und Gesellschaft gibt. Grundlage dieser Beratung bildet eine tragfähige Arbeitsbeziehung, die durch gegenseitige Akzeptanz und gegenseitiges Vertrauen gekenn-

zeichnet ist (Bachmann et al. 2004, Backhausen et al. 2004, Fischer-Epe 2002, Looss 2002, Mahlmann 2001, Martens-Schmid 2003, Rauen 2002).

Ich folge diesem Grundverständnis und verstehe den Begriff „Coaching“ im originären Looss'schen Sinn. Das erweiterte Verständnis von Coaching als einem eher „anlassfreien Reflexionsraum“ (Looss 2006) wird im Kontext der Arbeit mit ihrem deutlich anlassbezogenen Ansatz „Coaching bei Unternehmenskrisen/Insolvenz“ zurückgestellt.

## **2.2 Coaching in der Praxis**

### **2.2.1 Zur Gestaltung des Arbeitsbündnisses**

Sich auf eine Einzelberatung einzulassen, bedeutet für den Klienten, eine völlig neue Art von Arbeitsbeziehung zu einem fremden Menschen aufzunehmen. Damit kommt bereits der Auswahl eines geeigneten Partners eine besondere Aufmerksamkeit zu. Dieser Suchprozess darf etwas länger dauern und beschwerlich bleiben. Er ist bereits Bestandteil der Lerngeschichte des Klienten (Bachmann et al. 2006, Rauen 2002, Wrede 2002) und ein Ausdruck für dessen ausreichende Motivation und Bereitschaft, „die Irritationen und emotionalen Mühen des anstehenden Prozesses auch auf sich“ nehmen zu wollen (Looss 2002 S.86).

Im Prozess der Klärung und des Verstehens, bei dem der Berater den Klienten einlädt, „seine Geschichte zu erzählen“, wird der Klient dazu angeregt, Inhalte mitzuteilen, die er bisher noch niemandem mitgeteilt hat oder über die er sich vielleicht selbst nicht im Klaren ist. Der Coach wird hierbei ein mögliches Bewusstsein oder Gefühl von Risiko minimieren, indem er aktiv zuhört, nachfragt und sich zunächst aller Wertungen enthält. Er wird weder mit dem Klienten in dessen Wertungen einsteigen noch in diesem frühen Stadium eigene Wertungen abgeben.

Entstehen beim erstmaligen Bericht des Klienten von Details aus aktuellen problematischen Situationen emotionale Reaktionen, wird der Berater Ermutigung äußern und gegebenenfalls vertiefende Fragen stellen, sofern die Situation ausreichend vertraut und sicher bleibt. Anregungen zum assoziativen Denken in Querbezügen („könnte es sein, dass...“) oder die Bitte an den Klienten, analog, z.B. in Form von Bildern, Metaphern oder Geschichten zu kommunizieren, können den Prozess von der ursprünglichen „Stücklistenkommunikation“ beim Aufzählen von Symptomen hin zu einer ersten Verknüpfung der Erfahrungsbausteine des Klienten unterstützen. Der Coach wird jedoch auf jedes Drän-

gen verzichten und dem Klienten die Autonomie über das Tempo bei „dieser Art des Auswickelns“ überlassen (Looss 2002 S.103).

Kommt der Klient bereits in einem Zustand hoher emotionaler Betroffenheit, etwa aufgrund der Zuspitzung einer unangenehmen Situation, aufgrund des Beratungsanlasses selbst oder aufgrund seiner Suche nach einem Coach in den Beratungsprozess, hat der Coachs zunächst dafür zu sorgen, dass der Klient erkennt, hier seine Betroffenheit und Emotionen sanktionsfrei äußern zu können (Dehner 2002, Hamm 2002, Klein 2002, Looss 2002, Rauen 2002). Der Berater bietet Unterstützung und Entlastung, indem er ermutigt und dem Klienten Zeit gibt, sich mit einer ihm bislang nicht vertrauten Verhaltensweise oder Situation bekannt zu machen. Geht es andererseits um Vorhaben, die eher eine intellektuelle Herausforderung darstellen, ist es Aufgabe des Coachs, den Klienten mit der eher ungewohnten Vier-Augen-Situation ohne die gängigen und vertrauten Rituale des Führungsalltags vertraut zu machen, um den Klienten allmählich zu einer intensiven Arbeitshaltung zu befähigen (Hamm 2002, Looss et al. 2002).

Erst die Schaffung eines stimmigen Lernrahmens ermöglicht die intensive und oftmals einen längeren Zeitraum umfassende Phase der Klärung und des Aufräumens des inneren Durcheinanders des Klienten, die Beschäftigung mit der Fülle an Unklarheiten in Bezug auf sich selbst und die eigenen Lebensverhältnisse oder die Beziehungen zu anderen Personen. Denn es gibt „aus der Vergangenheit des Klienten viele verdorbene Beziehungen, kommunikative Missverständnisse, unbearbeitete Konflikte (...), Irrtümer, ideologische Schlussfolgerungen, Konflikteskalationen. Zusammen mit uralten Verletzungen, nie ausgedrücktem Ärger und mancher anderen ‚Störung‘ bilden sie gleichsam ein zunächst unentwirrbares Dickicht aus Erlebnissen, Maßnahmen, Interpretationen (...) Fehlschlüssen und Verhaltensmustern“ (Looss 2002 S.107). Diese geschichtlich gewordene individuelle und biographische Realität stellt die derzeitige Lebens- und Arbeitswirklichkeit des Klienten dar (Hamm 2002). In dieser Situation muss der Berater äußerst behutsam vorgehen, um das komplexe Gebilde des Klienten aus Belastung, Bewältigung, Scheitern und Zurechtkommen nicht abrupt in Frage zu stellen (vgl. Kap. 5.2.1). Ein Aufräumen aller mit dem Anlass und dem Thema der Beratung zusammenhängenden Dimensionen, z.B. mit Kontakten und Beziehungen im Beruf, mit unerledigten Aufgaben, ungeklärten Plänen oder Meinungen, mit Überzeugungen, Emotionen und Sachen geschieht durch den Klienten selbst in dem ihm geeigneten Tempo und Tiefengrad. Die Aufgabe des Beraters dabei ist, während dieses Prozesses präsent zu sein, beim Sortieren zu unterstützen, neue Erfahrungen der Auswertung zuzuführen und einzelne Aufräumaktivitäten vorbereiten zu helfen (Hamm 2002, Looss 2002).

Das Feedback-Geben durch den Coach führt auf eine zweite Stufe und zum zentralen Element im Coachingprozess: Es geht um die authentische Rückmeldung zur Wahrneh-



mung von Person und Verhalten des Klienten (Klein 2002, Loos et al. 2002). Da der Berater besonders im Rahmen von Führungskräfte-Coaching auf einen Klienten mit oftmals langem Feedback-Entzug trifft (vgl. Kap. 1.2.1; 1.3.3), muss er hierbei sehr achtsam vorgehen und darf sein Gegenüber „nicht zu schnell mit zu vielen, massiven Verhaltensrückmeldungen (...) überfordern und damit nichts anderes als den intensivierten Widerstand hervorrufen“ (Loos 2002 S.112). Tritt die letztgenannte Situation ein, kann der bis dahin neutral erlebte Berater das sich beim Klienten veränderte Bild nicht mehr auffangen und die Beratung muss beendet werden, ohne dass sie je in die intensive Phase von Veränderung und Lernen getreten ist. Das bedeutet, dass der Berater im Interesse einer wirksamen Rückmeldearbeit zum richtigen Zeitpunkt so behutsam kommunizieren muss, dass seine Rückmeldungen gerade noch kompatibel an die existenten Vorannahmen des Klienten, seine inneren Landkarten anschließen können, ohne dass für den Klienten relevante Umweltinformationen generell zurückgehalten werden (Hamm 2002). Ziel ist es, dem Klienten zu ermöglichen, seine Aufnahmefähigkeit für relevante Umweltsignale wieder aufzubauen, so dass sich der Berater selbst in seiner Funktion allmählich überflüssig macht.

Hinsichtlich des Lernprozesses, der beim Klienten zwangsläufig, wenn auch vorübergehend, zu einem Zustand der Unsicherheit führt, muss der Coach als Pädagoge - besonders in der Beziehung zu Managern - „die Kunstfertigkeiten der Erziehungslehre, insbesondere der Erwachsenenbildung“ (Loos 2002 S.117) einsetzen. Hierbei knüpft er an bestehende Erfahrungen an, demonstriert, lässt üben, korrigiert, gibt lernbezogene Rückmeldungen und steigert den Schwierigkeitsgrad oder die Komplexität der Übungsreihen. Er verschafft dem Klienten Zugang zu möglichst vielen Wahlmöglichkeiten, damit dieser sich für ein neues Verhalten entscheiden oder aber die bisherige Option erhalten kann (Hamm 2002, Loos 2002).

Sofern der Coach fachlich-methodische Kompetenz für das Lerninteresse seines Klienten besitzt, kann er auch diesbezüglich unterstützend wirken. Anderenfalls sollte er die Grenzen seiner fachlichen Zuständigkeit benennen und dem Klienten bei der Auswahl anderer Lernräume Hilfestellung geben.

Coaching ist immer eine Intervention, eine Unterbrechung der kontinuierlichen Erlebenswelt des Klienten. Seine Gedanken, Gefühle und Äußerungen stehen im Zentrum der beraterischen Tätigkeit. Die konkrete Vorgehensweise des Coachs ist insbesondere von seiner Wahrnehmung der Situation, seiner methodischen Vorgehensweise, seiner professionellen Grundhaltung und seinem persönlichen Coachingkonzept abhängig. Ein solches Konzept ermöglicht ihm, seine Werte, sein Menschenbild, seine Vorgehensweisen, den beraterischen Prozess und die dahinter liegenden Wirkzusammenhänge zu vermitteln (Loos et al. 2002). Im Arbeitsprozess lebt ein professioneller Coach seine

beraterischen Grundwerte als Ausdruck seiner persönlichen Kompetenz und Echtheit vor.

Die theoretisch-methodische Zuordnung von Haltungen und Interventionsstilen zu einer bestimmten Denkschule sind für den Klienten jedoch nur bedingt bedeutsam. Bedeutsam hingegen ist die Stimmigkeit zwischen vermittelter und gelebter Haltung, wodurch jegliches Interventionsverhalten des Coachs wie Zuhören und Zusehen, Nachfragen, Unterstützung geben, die Förderung des Selbstausdrucks des Klienten, die Klärung von Bedeutungen aber auch Konfrontationen oder das Unterbreiten von Arbeitsvorschlägen und das Erklären und Geben von Informationen vom Klienten als authentisch erfahren wird.

### **2.2.2 Idealtypischer Verlauf eines Coachingprozesses**

Der Coachingprozess ist ein ebenso komplexes wie individuelles Geschehen von durchaus variabler Dauer (Looss et al. 2002). Dennoch lassen sich spezifische Phasen im Coachingprozess identifizieren, die aufeinander aufbauen und einen jeweils unterschiedlichen Zeitrahmen beanspruchen. In Literatur und Praxis wird zwischen drei (Fischer-Epe 2002) und sechs (Bachmann et al. 2004) Prozessphasen unterschieden. In der Gesamtbetrachtung führen diese formalen Unterscheidungen zu keiner inhaltlichen Differenz.

Im Einzelnen können die im Coaching relevanten Prozessphasen wie folgt beschrieben werden:

Auf Seite des Klienten ist der Kontaktaufnahme bereits die Erkenntnis vorausgegangen, eine wahrgenommene und allein kaum zu bewältigende Situation mit Unterstützung eines Beraters klären zu wollen und sich diskret einen geeigneten Unterstützer auszuwählen (Bachman et al. 2004, Looss et al. 2002, Wrede 2002). Diese Vorphase dient häufig schon der - wenn auch diffusen - Vorformulierung von Erwartungen, Hoffnungen und Zielen an den Beratungsprozess.

Die Kontaktaufnahme erfolgt in jedem Fall durch den Klienten selbst, in der Regel telefonisch. Für die Erfolgsaussichten des Coachings ist es von entscheidender Bedeutung, dass ein Klient „freiwillig und ehrlich vor sich selbst zu dem Schluss kommt, die Hilfe eines Außenstehenden für seine Weiterentwicklung suchen und annehmen zu wollen“ (Roth et al. 1995 S.207).

Im Rahmen des folgenden, unverbindlichen persönlichen Erstgesprächs werden die Grundlagen für die Zusammenarbeit geprüft und geschaffen. Der Klient benennt seine Erwartungen und Vorstellungen an das Coaching und den Coach und der Coach vermittelt seinerseits eine realistische Orientierung darüber, was mittels Coaching geleistet werden kann und welche ethische Haltung seiner Arbeit zugrunde liegt (vgl. Kap. 2.3.1).

Dabei muss der Klient grundsätzlich das Gefühl haben, mit dem Coach auch vertrauliche Themen offen besprechen zu können (Bachmann et al. 2004, Rauen 1999). Vorausgesetzt, dass sich die Vorstellungen des Klienten als realistisch erweisen und nicht auf die bloße Symptombeseitigung ohne Ursachenbetrachtung gerichtet sind (Fischer-Epe 2002, Looss et al. 2002), bilden seine zu diesem Zeitpunkt formulierten Ziele einen Rahmen, innerhalb dessen künftig mit angemessenem Aufwand gearbeitet werden kann.

Neben inhaltlichen Fragestellungen findet auch die Klärung und Fixierung der formalen Rahmenbedingungen über die Rechte und Pflichten beider Parteien während des Erstgespräches statt. Dazu gehören die Vertraulichkeitspflicht des Coachs sowie Vereinbarungen über das weitere Vorgehen, den Ort und die Häufigkeit der Gespräche (Bachmann et al. 2004, Mahlmann 2001, Looss et al. 2002). Die Formulierung des in der Regel mündlich gehaltenen Dienstleistungsvertrages findet - ohne dass hierdurch ein bestimmtes Ergebnis zugesichert oder abverlangt werden kann - aus „psychologischer Sicht ihren Sinn vorwiegend darin, alle Beteiligten zu einem rechtzeitigen und sorgfältigen Bedenken der Wünsche, Chancen und Risiken zu veranlassen, die sie mit dem Beratungsvorhaben verbinden“ (Looss 2002 S.91). Damit ist der vertragliche Aspekt ein durchaus essentieller Bestandteil des Coachingprozesses. Er hat nachhaltigen Einfluss auf das Gelingen der Zusammenarbeit und ermöglicht einen ersten Einstieg in die inhaltlichen Anliegen des Klienten (Bachmann et al. 2004, Rauen 2002, Roth et al. 1995, Wahren 1997).

Innerhalb der anschließenden Klärung der Ausgangssituation nehmen Coach und Klient „eine gemeinsame konkrete Analyse der momentanen Situation und der Stärken und Schwächen“ des Klienten vor (Rauen 1999 S.171). Dabei werden die berufliche und persönliche Situation des Klienten skizziert, das Berufs- und Themenfeld strukturiert und mögliche, zugrunde liegende Problemursachen mittels unterschiedlicher Methoden vor-identifiziert (Bachmann et al. 2004, Fischer-Epe 2002, Looss et al. 2002, Schreyögg 1998). Formuliert der Klient mehrere Anliegen, unterstützt ihn der Coach bewusst bei deren Priorisierung. Ziel ist, mit zunächst „möglichst wenig Aufwand viel Wirkung (zu) erreichen (...) und dabei mit dem einen Thema vielleicht schon etwas für die anderen“ aufzulösen (Fischer-Epe 2002 S.198)

Die Formulierung und Konkretisierung der Ziele durch den Klienten ist einerseits Ausgangspunkt und andererseits fließender Bestandteil des Coachingprozesses, der in Folge veränderter Wahrnehmungen oder „Glaubenssätze“ (Hamm 2002 S.383) auch zu veränderten Zielstellungen beim Klienten führen kann. Dabei ist es unabdingbar, dass der Coach dem Klienten nicht die Verantwortung für die Zielsetzung abnimmt oder ihm eigene Ziele aufdrängt: „Der Coach wirkt eher wie ein Katalysator, der Bedingungen schafft, unter denen bestimmte Prozesse angeregt werden“ (Looss et al. 2002 S.127).

Je präziser die Ziele herausgearbeitet und formuliert werden, umso mehr werden die Evaluation der Wirksamkeit des Beratungsprozesses erleichtert und die Transparenz der gemeinsamen Arbeit auf das Ziel hin erhöht. Vom Klienten oftmals eher vage formulierte Ziele wie etwa „weniger Stress“, „mehr Akzeptanz und Geld“ müssen in gemeinsamer Arbeit von Coach und Klient „in konkrete, sichtbare, fühlbare, messbare Ziele übersetzt“ werden (Klein 2002 S.146). Dabei werden die Ziele positiv formuliert, um die Handlungsrichtung zu verdeutlichen und mögliche Lösungsansätze aufzuzeigen (Bachmann et al. 2004). Um abzusichern, dass das Umfeld des Klienten seinem angestrebten Fortschritts- und Veränderungsprozess nicht ablehnend gegenübersteht, sind bei der Zielformulierung auch entsprechende soziale Aspekte zu berücksichtigen (Hamm 2002, Klein 2002).

Die auf die Zielerreichung ausgerichteten Interventionsphase(n) bilden ein weiteres zentrales Element im Coachingprozess. Dabei sind es weniger einzelne Techniken oder Methoden, sondern es ist „das Zusammenspiel der nahezu unüberschaubaren Anzahl vorhandener Methoden, welches die Kompetenz des Coachs und letztendlich die Wirkung der Interventionen ausmacht“ (Looss et al. 2002 S.128). Die eingebrachten Interventionen orientieren sich an den dem Klienten zur Verfügung stehenden oder durch ihn aktivierbaren Ressourcen. Sie müssen der Dauer des Coachings sowie der Zielsetzung des Klienten angepasst sein. Der Übergang von der Formulierung der Ziele über die Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten bis hin zu den konkreten Interventionen ist fließend (Bachmann et al. 2004, Hamm 2002, Looss et al. 2002, Rauen 1999).

Da die Interventionen nur während der einzelnen Beratungsgespräche erfolgen, ist der Klient gefordert, seine Schlussfolgerungen in seiner Arbeitspraxis umzusetzen und in diese zu integrieren. Der größte Teil der angestrebten Veränderungen wird zeitlich zwischen den einzelnen Coachinggesprächen durch den Klienten geprobt und bewerkstelligt. „Die Effizienz dieser Beratung ‚on the job‘ zeichnet ein gutes Coaching aus“ (Looss et al. 2002 S.128). Die daraus gewonnenen Erfahrungen des Klienten werden gemeinsam mit dem Coach analysiert. Gegebenenfalls sind Nachbesserungen notwendig, die wiederum getestet und ausgewertet werden, bis das Resultat den Erwartungen entspricht (vgl. Kap. 1.3.4).

Obwohl bereits während des Coachings prinzipiell „jeder der Beteiligten die Möglichkeit haben (sollte), aus welchen Gründen auch immer, den Prozess zu beenden“ (Wahren 1977 S.64), beschließt eine gemeinsame Bilanz von Coach und Klient formal das Arbeitsbündnis. Im Rahmen dieses Abschlussgesprächs werden der Prozess und die erreichten Ergebnisse reflektiert und konkrete Handlungsalternativen für die Zukunft des Klienten besprochen.

Auch nach der formalen Beendigung des Arbeitsbündnisses können Coach und Klient den beiderseitigen Kontakt aufrechterhalten. Häufig sind es die Klienten, die sich im Rahmen einer erneuten Problemsituation in der Berufsrolle wieder an den Coach wenden.

### **2.2.3 Wirkfaktoren im Coaching**

Coaching zielt auf Veränderung ab. Je nach Zielsetzung können unterschiedliche Wirkungen intendiert und erreicht werden.

Zur Beschreibung der Wirkfaktoren im Coaching wird in der Regel die innerhalb der psychotherapeutischen Forschung getroffene Unterscheidung in spezifische und unspezifische Faktoren heran gezogen (Bachmann et al. 2004, Huf 1992).

Zu den unspezifischen, allen Interventionsverfahren gemeinsamen Wirkfaktoren gehören erstens Merkmale des Coachs, Beraters bzw. Therapeuten, zweitens Merkmale des Klienten, Kunden bzw. Patienten und drittens Merkmale der Coach-Klient-Beziehung bzw. deren Analogien (Bachmann et al. 2004, Grawe et al. 1994, Huf 1992, Lauterbach 2003, Perrez 1992). Im „Model of Coaching Effectiviness“ hat Kilburg (2001) acht zusammenwirkende unspezifische Wirkfaktoren als Schlüsselemente identifiziert. Hierzu zählt er neben dem jeweiligen „Commitment“ von Coach und Klient den Coachinganlass, die Struktur des Coachinginhalts, die Beziehung zwischen Coach und Klient, ferner die Qualität der Interventionen, den formal/psychologischen Vertrag sowie die organisationalen Rahmenbedingungen (Bachmann et al. 2004 S.31f).

Nach Grawe vollzieht sich die Wirksamkeit der Wirkfaktoren entlang der drei Einflussgrößen bzw. Dimensionen „Beziehung“, „Klärung“ und Problembewältigung“. Zur Beschreibung ihres wechselseitigen Zusammenspiels entwickelte er das Bild eines „dreidimensionalen Raums“, innerhalb dessen sich Coach und Klient bewegen. In diesem Raum stellt „jede der Dimensionen (...) in sich gewissermaßen wieder eine reich gestaltete Landschaft mit ihren ganz eigenen phänomenalen Besonderheiten und Gesetzmäßigkeiten dar (...). Das Bild der dreidimensionalen Landschaft ist (...) nützlich dafür, sich klarzumachen, dass jede Bewegung in der einen Landschaft auch eine Bewegung oder Nicht-Bewegung in den beiden anderen Landschaften bedeutet.“ (Grawe et al. 1994 S.784f). In der Praxis messen Klienten und Coachs in der Regel dem Beziehungsaspekt zwischen Coach und Klient die gewichtigere Bedeutung zu (Bachmann et al. 2004, Jüster et al. 2002, Martens-Schmid 2003).

Hinsichtlich der spezifischen Wirkfaktoren, der Techniken und Methoden, die explizit zur Behandlung bestimmter Störungen entwickelt wurden (Bachmann et al. 2004), ist der Rückgriff auf die Therapie jedoch nur bedingt möglich. So ist zum einen die Mehrzahl der im Coaching eingesetzten Techniken noch nicht ausreichend überprüft (Stahl et al.

2000). Zum anderen arbeiten viele Coaches eklektisch (Rauen 2002a), weswegen die Generalisierbarkeit der Wirksamkeitsnachweise einzelner Techniken und Methoden auf das Coaching erschwert ist. Besonders für die im Coaching häufig angewandten Verfahren Psychodrama, Bioenergetik und Transaktionsanalyse fehlen ausreichende Wirksamkeitsbelege. Für den Einsatz des Neurolinguistischen Programmierens (NLP) im Coaching gibt es bislang keinerlei Wirksamkeitsuntersuchung (Stahl et al. 2000). Für psychotherapeutische Methoden wie die psychoanalytische Kurztherapie, die verhaltenstherapeutischen Verfahren und die Gesprächspsychotherapie existieren hingegen überprüfbare Wirksamkeiten, die durch Vergleiche zwischen Behandlungs- und Kontrollgruppen identifiziert worden sind (Grawe et al. 1990).

Die hier als Wirkfaktoren bezeichneten Determinanten im Veränderungsprozess Coaching werden andernorts als Einflussgrößen (Bachmann et al. 2004), als Qualitätsmerkmale oder als Erfolgsfaktoren (Lauterbach 2003) bezeichnet.

Unabhängig von dieser dem „konzeptionellen Implantat Coaching“ immanenten definitiven Unschärfe führen die unterschiedlichen Ansätze zu einem einheitlichen Fazit: Die Wirksamkeit von Coaching ergibt sich einzig aus der kombinatorischen Güte von spezifischen und unspezifischen Faktoren.

Im Wissen um diese Determinanten und deren Kontextabhängigkeit begibt sich der Coach in einen kontinuierlichen Abstimmungsprozess mit seinem Klienten hinsichtlich ihrer subjektiven Wirksamkeit.

## **2.2.4 Die Nachhaltigkeit von Coaching**

Wie andere professionelle Veränderungsmaßnahmen auch, zielt Coaching auf die Nachhaltigkeit der expliziten und impliziten Prozessergebnisse ab. Der spezifische Faktor der Nachhaltigkeit ist hierbei ein besonderes Qualitätskriterium.

Eine Anregung aus der Veränderungsforschung aufnehmend, sollen an dieser Stelle die ursprünglich für die Nachhaltigkeit gesteuerter Veränderungen im organisationalen Kontext identifizierten Bedingungsfaktoren (Schäffner 2002) repetiert und in einem zweiten Schritt auf die Beratungsform Coaching übertragen werden. Diese Bedingungsfaktoren sollen zudem an späterer Stelle der Arbeit als Rahmen für die Bewertung der forschungsleitenden Fragen genutzt werden (vgl. Kap. 7.1).

Nach Schäffner ist die Nachhaltigkeit von Veränderungen an vier Bedingungsfaktoren gebunden. Hiernach müssen Veränderungen „1. intendiert sein, 2. indiziert sein, 3. langfristig im Sinne einer ‚Nachpflege‘ unterstützt werden und 4. die mit ihnen verknüpften Ziele erfüllen“ (Schäffner 2002 S.306).

Der Bedingungsfaktor „Intendierung“ bedeutet, dass eine „Veränderung gewollt sein“ muss (ebenda). Dieser Faktor korrespondiert mit dem im Coaching geltenden Grundprinzip der Freiwilligkeit des Klienten, der ein Coaching zur Unterstützung für einen bestimmten Veränderungsprozess sucht (vgl. Kap. 2.2.1; 2.2.2).

Die „Indizierung“ als zweiter Bedingungsfaktor bezieht sich zunächst ganz allgemein darauf, „inwieweit das ins Auge gefasste Projekt angezeigt ist oder nicht“. Für die strukturierte Bewertung einer solchen Indizierung nimmt Schöffner eine Anleihe bei den jeweils fallbezogen zu würdigenden und „auf Beipackzetteln von Arzneimitteln“ enthaltenen, zentralen Komponenten „Wirkstoff“, „Anwendungsgebiet“, „Dosierung“ sowie „Gegenanzeigen“ und „Nebenwirkungen“ (a.a.O. S.312).

Mittels der Komponente „Wirkstoff“ kann überprüft werden, ob die geplante Vorgehensweise prinzipiell geeignet ist, um eine Veränderung von Symptomen herbeizuführen bzw. zu bewirken. Auf den Coachingprozess übertragen, handelt es sich hierbei um die in der Regel im Vorgespräch vorzunehmende Überprüfung, ob die vom Klienten intendierte Veränderung mittels Coaching grundsätzlich erreichbar ist.

In einem nächsten Schritt ist zu prüfen, ob das geplante Veränderungsvorhaben den prinzipiellen „Anwendungsgebieten“ dieses Wirkstoffes zugeordnet werden kann. Im Coaching erfolgt an dieser Stelle die Klärung, ob der gegebene Anlass in das „Arbeits- und Kompetenzspektrum“ von Coaching integrierbar ist oder ob der Klient in den Zuständigkeitsbereich einer anderen Profession überantwortet werden sollte.

Mittels der dritten von Schöffner aufgeführten Teilkomponente „Dosierung“ des Bedingungsfaktors „Indizierung“ ist im Vorfeld von Veränderungsvorhaben zu klären, ob die zu erzielende Veränderung mit dem vorgesehenen, methodenspezifischen Vorgehen, d.h. der Dauer, Häufigkeit und rollenspezifischen Zuständigkeit bewirkt werden kann. Im Coaching geht es hierbei um die Überprüfung, ob das im Coaching übliche Setting die Herbeiführung der Veränderungen unterstützt.

Die differenzierte Analyse hinsichtlich der „Indizierung“ schließt, um im Schöffner'schen Bild zu bleiben, außerdem die Prüfung möglicher „Gegenanzeigen“ und „Nebenwirkungen“ ein. Hinsichtlich der Gegenanzeigen geht es um die Identifizierung von möglichen „Ausschlusskriterien oder unter professioneller Beobachtung sorgfältig abzuwägenden Risiken, die einer ständigen Kontrolle bedürfen (...), (wobei) Gegenanzeigen jeweils abhängig von der spezifischen Disposition der Person“ (a.a.O. S.313) zu ermitteln sind. Im Coaching sind ebenfalls mögliche Risiken, d.h. das Coaching hemmende oder ausschließende Faktoren abzuwägen und Vereinbarungen für den Fall ihres Erscheinens während des Prozesses zu treffen. Diese Überprüfung wird idealerweise von Coach und Klient gemeinsam vorgenommen.

Bei den von Schöffner aufgeführten „Nebenwirkungen“ als der fünften Teilkomponente des Bedingungsfaktors „Indizierung“ handelt es sich um „Begleiterscheinungen, die mit mehr oder weniger Wahrscheinlichkeit auftauchen“ (a.a.O. S.312). Auch im Coaching sind im Vorfeld mögliche „Nebenwirkungen“ in die Gesamtentscheidung einzubinden. Hierzu können unbeabsichtigte, implizite Veränderungen auf Seiten des Klienten und auch auf Seiten seines sozialen Umfeldes gehören.

Der dritte von Schöffner identifizierte und für Veränderungen im organisationalen Kontext überaus relevante Bedingungsfaktor, hier die „Nachpflege“, d.h. die langfristige, gesteuerte Erhaltung positiver Elemente des Veränderungsvorhabens liegt beim Coaching weniger im Verantwortungsbereichs des Coachs sondern vordergründig in der Verantwortung des Klienten selbst. Die Transfersicherung wird jedoch während des Coachings intensiv vorbereitet und kann auf Wunsch des Klienten im Nachgang des Coachingprozesses auf ihre Aktualität und Nachhaltigkeit überprüft werden. Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit findet der Aspekt „Nachpflege“ im Schöffner'schen Sinn aufgrund des abgeschlossenen Untersuchungszeitraums keine Berücksichtigung.

Der vierte Bedingungsfaktor für die Nachhaltigkeit von Veränderungen, die Erreichung der mit der Veränderung verknüpften Ziele, wird im Coaching mit der Formulierung konkreter individueller Ziele vorbereitet und mittels wiederholter Statusüberprüfungen und die gegebenenfalls erforderliche Integration weiterer, die Zielerreichung fördernder Maßnahmen, gesteuert.

## **2.2.5 Qualitätsstandards und Erfolgskennziffern im Coaching**

Als wirksame berufsbezogene Beratungsarbeit hat sich Coaching in den letzten 20 Jahren in Deutschland etabliert. Sie ist „managerial akzeptiert und organisatorisch eingewoben in das Geflecht personalentwicklerischer Instrumente“ (Looss 2006 S.121). Dieser positiven Bilanz steht eine zunehmende Popularisierung gegenüber (vgl. Kap. 2.1), die bei den Beteiligten, d.h. den Anbietern, den Vermittlern in den organisationsinternen Personalabteilungen aber auch bei den Klienten zu verstärkten Fragen und Forderungen nach fixen Qualitäts- und Erfolgskriterien für Einzelberatungsprozesse führen (Bachmann et al. 2004, Lauterbach 2003, Looss et al. 2002, Kühl 2005).

Innerhalb der gegenwärtigen Fachdiskussion zur Qualitätsbewertung von Beratungsdienstleistungen<sup>19</sup> scheint sich eine formale Dreiteilung durchzusetzen. Danach werden

---

<sup>19</sup> Die Diskussion wird gelegentlich überlagert von Fragen nach Zugang zu Ressourcen (Aufnahme in unternehmensinterne Coachingpools), Zugangsvoraussetzungen (Erwerb von Zertifizierungen, Gutachten) und Anlehnungen an standardisierte Arbeitsabläufe (DIN EN 9001, 9004; EFQM-Modell für Excellence) (Lauterbach 2003, Looss 2006).



Beratungen hinsichtlich der Kriterien Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität unterschieden und bewertet (Bachmann et al. 2004, Grawe et al. 1994, Heß et al., Lenz 1998, Schulte 1993).

Das Kriterium Strukturqualität bezieht sich auf die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen sowie der materiellen und personellen Ressourcen. Diese Komponenten werden, den unspezifischen Wirkfaktoren vergleichbar, in drei Merkmalsebenen unterschieden. Sie beziehen sich auf die Merkmale des Coachs (z.B. Fach-, Methoden-, Sozialkompetenz), auf die Merkmale des Klienten (z.B. Freiwilligkeit, Veränderungsbereitschaft) sowie auf die Merkmale der Beziehung und der organisationalen Rahmenbedingungen (Bachmann et al. 2004, Heß et al. 2001).

Die Prozessqualität bezieht sich auf die Qualität der Maßnahmen und Aktivitäten, die zur Erreichung eines vorab definierten Ziels eingesetzt werden. Gewichtige Faktoren hierbei sind die Gestaltung des Prozesses (Inhalte des Erstgesprächs, formal/psychologischer Vertrag, Zielformulierung und -konkretisierung), die Art und der Einsatz von Interventionen sowie die Flexibilität in der Vorgehensweise.

Die Ergebnisqualität als dritte Dimension leitet sich aus den erreichten Veränderungen ab und wird durch diese bestimmt (Bachmann et al. 2004, Heß et al. 2002, Looss et al. 2002).

Für eine summative oder formative prozessbegleitende Evaluation der drei Qualitätsdimensionen verfügt die Forschung über ein breites Repertoire von Ansätzen, Methoden und Instrumenten, aus denen in Abhängigkeit von der Aufgabenstellung jeweils ein geeignetes Design entwickelt werden kann (Lenz 1998). Für die Beurteilung der Strukturqualität eignen sich Checklisten und für die Prozessqualität können systematische, intersubjektiv vergleichbare Informationssammlungen genutzt werden. Die Ergebnisqualität kann mittels direkter (Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens) oder indirekter (Ermittlung der Differenz zwischen einer Prä-Messung zum Beginn und einer Post-Messung nach Abschluss der Maßnahme) ermittelt werden (Bachmann et al. 2004, Heß et al. 2001, Lauterbach 2003, Lenz 1998, Wrede 2002).

Eine Gewichtung der drei Qualitätsdimensionen Struktur, Prozess, Ergebnis, etwa die diskutierte Priorisierung der Ergebnisqualität (Schulte 1993), würde eine im Coaching nicht gegebene Kausalität zwischen diesen Dimensionen intendieren. Eine hohe Strukturqualität führt nicht zwangsläufig zu einer hohen Prozess- und schließlich Ergebnisqualität, während ein schlechter Prozess dennoch zu einem für den Klienten guten Ergebnis führen kann (Bachmann et al. 2004, Heß et al. 2001).

Die einzelnen Qualitätsdimensionen sind notwendige Werte für sich. Als mögliches Bewertungsmodell sind sie jedoch stets kontextabhängig und in einer „mehrdimensionalen Qualitätsperspektive für den jeweiligen Fall auszuhandeln“ (Loos et al. 2002 S.134). Trotz des berechtigten Interesses an übertragbaren Qualitätskriterien bleibt festzustellen, dass die Qualität Beraterischer Dienstleistungen weder auf Basis einheitlicher, übertragbarer Messgrößen noch durch kausales Denken in linearen, vereinfachten Wirkungszusammenhängen erfasst und bewertet werden kann. Hierfür bedarf es stets der Zuhilfenahme zusätzlicher, individuell vereinbarter Konstruktionen. Im Coaching finden diese oft mittels Zuschreibungen, so genannten „Zuschreibungskonstrukten“ (Looss 2002), „Kausalplänen“ (Luhmann 2000) „Qualitätssurrogaten“ (Kühl 2005) oder der einfachen Vereinbarung konkreter Kriterien, z.B. „Woran merken Sie, dass das Problem X nicht mehr besteht?“, statt.

Nach gegenwärtigem Kenntnisstand kann die Konkretisierung der für die Beteiligten relevanten Qualitätsaspekte nur in der konkreten Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Klient oder dem beauftragenden Unternehmen erfolgen.

Der Erfolg von Coaching wird im Allgemeinen an der Erreichung der vom Klienten angestrebten Ziele und Ergebnisse gemessen. Neben dem Erreichen der expliziten Ziele strebt Coaching auch das Erreichen von impliziten Ergebnissen an, um dem Klienten jene Hilfe zur Selbsthilfe zu ermöglichen, die über das Beheben von vordergründigen Symptomen hinausgeht. Hierzu können die Förderung von Bewusstsein und Selbstverantwortung und das Aufdecken von Wahrnehmungsverzerrungen, von unangemessenen Verhaltensmustern oder dysfunktionalen Werten gehören (Bachmann et al. 2004, Fischer-Epe 2002, Mahlmann 2001, Looss 2002, Looss et al. 2002).

Die Evaluierung der durch Coaching erreichten Ergebnisse lässt sich aufgrund der Gleichzeitigkeit von expliziten und impliziten Ergebnissen häufig nicht trennscharf klären. Denn „insbesondere bei weichen, personenbezogenen Faktoren (kann) die Messbarkeit einer Veränderung nicht mit derjenigen von betriebswirtschaftlichen Kennziffern verglichen werden“ (Looss et al. 2002 S.130).

Die im betriebswirtschaftlichen Kontext und Managementalltag vorherrschende Definition von Erfolg als einer mittels Kennziffern messbaren und durch lineare Kausalität von Ursache und Wirkung zu beeinflussenden Größe ist bekanntermaßen nicht auf den Beratungsprozess Coaching übertragbar. So können weder der Nutzen eines verbesserten Konfliktmanagements monetär signifikant nachgewiesen (Rauen 1999, Kühl 2005) noch die Verbesserung der Performance einer Person ausschließlich auf das Coaching zurückgeführt werden. Qualitätsstandards, Erfolgskriterien und Messgrößen in vorgenanntem Sinn gibt es im Coaching nicht, sie gehören in ein anderes „Denkschema“ (Looss, 2002).

Um dennoch den auch unternehmensseitig deutlich attestierten „Erfolg“ von Coaching (Böning 2002, Bose et al. 2003, Echter 2002, Finger-Hamborg 2002, Jüster et al. 2002, Mahlmann 2001, Looss 2006, Schreyögg 2006) beschreibbar zu machen, bedarf es anderer, den Zuschreibungskonstrukten bezüglich Qualität im Coaching vergleichbaren Attributionen und einer spezifischen Erfolgsdefinition von Coaching.

Aus Sicht vieler Coachs machen die impliziten Ergebnisse den eigentlichen Erfolg von Coaching aus: Sie bedeuten einen Lerneffekt, der über den Zugewinn an Lösungspotenzial für das ursprüngliche Problem hinaus reicht (Bachmann et al. 2004, Looss 2002).

Diese zunächst unspezifische Charakterisierung kann durch spezifische, der Interventionsforschung entnommene Evaluationskriterien konkretisiert werden. Dazu gehören neben der Wirksamkeit von Coaching auch dessen Effizienz sowie die Zufriedenheit und die ethische Angemessenheit der Intervention (Bachmann et al. 2004, Baumann et al. 1992). In der Gesamtbetrachtung unterliegen diese Kriterien jeweils individuellen Wertmaßstäben und individuell zu vereinbarenden „Messbarkeitskriterien“, die gelegentlich in Form von Balanced Scorecards vorab definiert werden (Alwart 2003, Comes 2004, Förster 2005). Dabei fließen neben emotionalen und kognitiven auch verhaltensbezogene, interpersonelle sowie auf die Nachhaltigkeit von Veränderungen bezogene Aspekte in die komplexe Bewertung der Ergebnisse und Erfolge von Coaching ein.

## **2.3 Zur professionellen Rolle des Coachs**

### **2.3.1 Grundhaltungen, Kompetenzen, Erwartungen**

Als Erbringer der Dienstleistung Coaching sieht sich der Coach vielfältigen, ihm von unterschiedlichen Seiten entgegengebrachten Erwartungshaltungen gegenüber. Bei der Gestaltung des individuellen Beratungsangebotes steht er im Spannungsfeld von Rollenanforderungen, persönlichen Zielen und verfügbaren Potenzialen des Klienten einerseits, sowie seiner ethischen Grundhaltung und seinem Expertenwissen um Prozesse und Beziehungen andererseits (Dehner 2002, Fischer-Epe 2002, Klein 2002, Mahlmann 2001, Looss et al. 2002). Der Coach ist jedoch weder ein „Übermensch“ oder „Alles-Besser-Wisser“ (Looss 2002).

Dennoch muss er für die Ausübung seiner Funktion verschiedene Kompetenzen und Methoden integrieren, die aufgrund ihres unterschiedlichen fachlichen Ursprungs als „interdisziplinäre Schnittfeldqualifikationen“ (Looss 2002 S.14) oder als „Kombination seiner Fähigkeiten zu einer fachübergreifenden persönlichen Kompetenz“ (Rauen 1999 S.151) bezeichnet werden können. Eine solche „Schnittfeldqualifikation“ kann der Coach

durch den Erwerb entsprechender Fähigkeiten, spezifischen Fachwissens und in besonderem Maße durch die kontinuierliche Reflexion seiner eigenen umfangreichen und intensiven Lebens- und Arbeitserfahrungen entwickeln (Bachmann et al. 2004, Fischer-Epe 2002, Looss 2002, Looss et al. 2002).

Die auch als Qualitäts-, Erfolgs- oder Wirksamkeitsfaktoren bezeichneten „Merkmale“ des Coachs werden häufig in dessen fachliche Qualifikation und persönliche Kompetenz untergliedert (Bachmann et al. 2004, Bose et al. 2003, Lauterbach 2003). Zu den relevanten Fachqualifikationen gehören grundlegende Kenntnisse „über Beziehungsmanagement und -gestaltung, Gesprächsführung, Beratung auf der Prozessebene, Förderung von Lernprozessen, methodische Sicherheit in den präferierten Interventionsmethoden“ (Looss et al. 2002 S.132). Darüber hinaus benötigt der Coach ein Grundwissen um betriebswirtschaftliche sowie organisations- und klinisch-psychologische Zusammenhänge (Bachmann et al. 2004, Hauser 1991, Looss 2002, Rauen 1999, Roth et al. 1995, Wahren 1997).

Darüber, ob der Coach über fachliche Kenntnisse und Erfahrungswissen aus dem beruflichen Kontext des Klienten verfügen sollte, um eine entsprechende Feld- oder Sach- bzw. Branchenkompetenz in die Beratungsarbeit einbringen zu können, gibt es unterschiedliche Auffassungen und Erfahrungen. In bestimmten Themenbereichen unerfahrenen Beratern ist es häufig erst dank ihrer Unvoreingenommenheit möglich, problemverursachende, gegebenenfalls durch Experten übersehene Aspekte hinterfragen zu können (Looss et al. 2002). In der Regel ist es jedoch vorteilhaft, komplexe betriebliche Abläufe und Hierarchieebenen zu kennen, um Verständnisproblemen, die „eher Konfusion als Vertrauen erzeugen“, (Rauen 1999 S.149) zu vermeiden. Auch angesichts der derzeitigen Grenzverschiebungen zwischen den einzelnen Organisationstypen, bei denen sich z.B. Unternehmen zunehmend sozial präsentieren, während für Krankenhäuser zunehmend ökonomische Kriterien wichtiger werden, scheint es unumgänglich, dass ein Coach auch über „Einsicht in die Funktionsweise unterschiedlicher Organisationstypen wie Unternehmen, Verwaltungen und soziale Einrichtungen“ (Kühl 2005 S.12) verfügt. Darüber hinaus findet der Markteintritt von personenbezogener Beratung in Organisationen bzw. die Aufnahme in organisationale „Coaching-Pools“ in der Regel über die Kenntnis eines bestimmten Branchentyps statt (Bär 2004, Kaul 2004). Dem „branchennahen“ Berater wird seitens der Nachfrager oftmals eine spezifische „Kompetenzvermutung“ entgegen gebracht (Kühl 2005).

Hinsichtlich seiner persönlichen Kompetenz werden vom Coach insbesondere Eigenschaften wie Empathie und Wertschätzung, Offenheit und Wärme (Kilburg 1996, Wahren 1997), Interesse am Klienten und Vertrauen in dessen Selbstgestaltungsfähigkeit (Hauser 1991) sowie aktives und wertfreies Zuhören (Bachmann et al. 2004) erwartet. Darüber hinaus wird in neueren Arbeiten auch die Intuition als eine wesentliche Kompetenz-

komponente genannt. Sie ist eine Form unbewusster Informationsverarbeitung, die schnelle Einsichten in bestimmte Sachverhalte und Zusammenhänge ermöglicht. Als so genanntes „inneres Navigationssystem“ kann sie insbesondere im Kontext situationsbezogenen Beraterischen Handelns bewusst eingesetzt werden (Hänsel 2004).

Der Coach sollte ferner eine gut ausgeprägte Fähigkeit zur realistischen Selbsteinschätzung und Selbstreflexion besitzen (Bachmann et al. 2004, Brotmann et al. 1998, Heß et al. 2001, Looss 1991, Vogelauer 2002, Wahren 1997) und über ein Mindestmaß an Berufs- und Lebenserfahrung verfügen (Looss 2002). Besonders den Faktoren Selbst- und Lebenserfahrung des Coachs wird eine große Bedeutung zugemessen.<sup>20</sup> „Gefragt ist ein verschwiegener, beziehungs- und zielorientierter Coach mit breitem Spektrum an Erfahrung und Lebenskenntnis“, so die Zusammenfassung einer Klientenbefragung (Vogelauer 2002 S.16).

Die Liste der vom Coach gewünschten Eigenschaften ist erweiterbar. Sie ist insbesondere um ethische Dimensionen wie die grundsätzliche Diskretion über Themen und Personen, ein reflektiertes und verantwortungsvolles Umgehen mit Rollen und Aufträgen, die regelmäßige Bilanz und Überprüfung der Zusammenarbeit sowie die nötige Vernetzung mit angrenzenden Kompetenzträgern und eine regelmäßige Fortbildung und kollegiale Supervision zu ergänzen (Bachmann et al. 2004, Fischer-Epe 2002, Klein 2002, Looss 2002, Looss et al. 2002).

Die Kernfunktion des Coachs ist die des neutralen Feedbackgebers, „der unabhängig, aber nicht gleichgültig, zusammen mit dem Klienten dringlich gewordene Fragen der Rollengestaltung bearbeitet“ (Looss et al. 2002, S.132f). Als aktiver Teilnehmer am Dialog mit dem Klienten ist er Teil des Systems „Berater-Klient“ (vgl. Kap. 1.4.2.6). Er ist den im gemeinsamen Beratungsprozess mit dem Klienten erarbeiteten Zielen verpflichtet und greift mittels unterschiedlicher Interventionen lenkend und steuernd in das Prozessgeschehen ein, ohne sich hierbei manipulativer Techniken und Verfahren<sup>21</sup> zu bedienen. Letztere widersprechen, abgesehen von ethischen Erwägungen, dem Grundgedanken von Transparenz und „gleicher Augenhöhe“ im Coaching.

<sup>20</sup> Der von Kühl (2005 S. 22) aufgestellten und mit Beispielen aus anderen Professionen begründeten These, wonach „der ‚Alterswahn‘ bei der Auswahl von Coaches (...) Ausdruck einer mangelnden Professionalisierung des Coachings“ sei, während bspw. auch ein erst 28jähriger Rechtsanwalt vertrauenswürdig sei, ist aufgrund der Komplexität und Ergebnisoffenheit von Veränderungsprozessen aus meiner Sicht nicht zuzustimmen. Ich halte ein geschätztes „Mindestalter“ von 40 Jahren für angemessen (vgl. Bachmann et al. 2004, Rauen 1999, Schreyögg 1998).

<sup>21</sup> Der Einsatz esoterischer Techniken und Zugehörigkeit zu Sekten ist ein klares Ausschlusskriterium für eine Mitgliedschaft in den deutschen Coaching-Verbänden..

Die bewusste Verantwortung des Coachs hinsichtlich der mittels Coaching bewirkbaren Veränderungen und auslösbaren Prozesse bei Person, Umwelt und deren Interaktionen ist elementarer Ausdruck seiner Professionalität. Mögliche, sich aus neuen Lernerkenntnissen entwickelnde „Risiken“ muss er dabei ebenso situationsadäquat und transparent kommunizieren, wie er verpflichtet ist, den Klienten in die „Haftung“ für dessen selbstverantwortliches Tun einzubinden.

Die genannten Kompetenzen und Fähigkeiten sind zwar notwendige, doch keine hinreichenden Bedingungen für einen „guten“ Coach oder ein „gutes“ Coaching. Ausschlaggebend ist das Zusammenpassen von Coach und Klient sowie Organisation und Thematik (Bachmann et al. 2004, Backhausen et al. 2003, Lauterbach 2003, Looss et al. 2002) (vgl. Kap. 2.2.3).

In der ganz persönlichen Verantwortung des Coachs steht es jedoch, dass er stets selbst ein Lernender bleibt, indem er seine Beraterischen Fähigkeiten und persönlichen Kompetenzen sowie sein Handeln als höchst komplexe Verhaltensweise im Umgang mit anderen Menschen kontinuierlich reflektiert und immer wieder neu einübt.

### **2.3.2 Der externe Coach**

Die (Einzel-)Beratung durch einen organisationsexternen Coach ist die originäre und im oberen bzw. obersten Management und für die Beratung von Unternehmern, Selbständigen etc. auch heute übliche Variante.

Ein solcher externer Berater, der von einer Person privat oder von einem Unternehmen engagiert wird, ohne in dessen Organisationsstruktur mit einer festen Rolle verbunden zu sein, bringt aufgrund seiner anderen Sichtweise prinzipiell neue Ideen und Impulse in verschiedene (Problem-)Zusammenhänge ein. Ausschließlich den Interessen seines Klienten verpflichtet, ist er im Vergleich zu anderen Coach-Varianten und deren Rollenkonflikten (vgl. Kap. 2.3.3; 2.3.4) eher geeignet, neutral und diskret zu bleiben.

Dieser Status ermöglicht dem Klienten eine prinzipiell größere Offenheit und ein größeres Vertrauen, weil er sich in dem „geschützten Lernort“ sanktionsfrei bewegen kann - eine der Grundprämissen für eine ertragreiche und fundierte Beratung (Geissler et al. 1986, Neuberger 1995, Loos et al. 2002, Schein 1980, 2003a, 2003b). Auch in Bezug auf Zielgruppen(hierarchien) in Unternehmen und Organisationen ist der externe Coach bei entsprechend vorliegenden Kompetenzen weniger eingeschränkt als vergleichsweise ein unternehmensinterner Coach.

Darüber, ob im organisationalen Kontext ein externer Coach oder ein organisationsinterner Coachs hinzuzuziehen sei, wird in Praxis und Literatur kontrovers diskutiert (Bachmann et al. 2004, Böning 2002, Brand 2004, Looss et al. 2002). Beide Varianten weisen Vorteile und Nachteile auf. Die Entscheidung zugunsten der einen oder anderen Variante bleibt letztlich immer von den konkreten Ausgangssituationen, Rahmenbedingungen und Zielstellungen abhängig.

### **2.3.3 Der Vorgesetzte als Coach**

Die häufig „Vorgesetzten-Coaching“ genannte Variante ist die im angloamerikanischen Kontext ursprüngliche und dort vorherrschende Praxis. Die Übertragung dieses Modells auf andere Kulturkontexte ist nicht zuletzt aufgrund unterschiedlicher Gesetzeslagen nur bedingt möglich (Looss 1991, Huck 1989).

Das Coaching durch Vorgesetzte ist im deutschen Kulturkreis vielerorts etabliert. Dabei wird die Notwendigkeit eines solchen Verfahrens häufig damit begründet, dass es zu den Aufgaben der Führungskraft gehöre, dem Mitarbeiter bei Problemen Unterstützung anzubieten (Rückle 1992).

Die im geeigneten Rahmen legitime, unternehmenszielorientierte Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter kann jedoch im hier definierten Sinn nicht als Coaching verstanden werden. Sie wird in der deutschsprachigen Coachingpraxis und -literatur entsprechend kritisch diskutiert (Lippmann 2005, Fischer-Epe 2002) oder grundsätzlich abgelehnt (Looss 2002).

Die Rollenverschiedenheit von Führungskraft und Mitarbeiter ist immer auch Ausdruck eines Beziehungsungleichgewichts. In einem solchen Rahmen können, abgesehen von ethischen und rechtlichen Gründen, persönliche Probleme und Themenbereiche kaum oder gar nicht besprochen werden. Ein solches „Coaching“ unterliegt starken inhaltlichen Beschränkungen. Darüber hinaus kann es auch die gegenseitige Arbeitsbeziehung belasten, indem sich der Mitarbeiter zusätzlich kontrolliert fühlt und der Vorgesetzte in einen nicht auflösbaren Rollenkonflikt geraten kann (Looss 1991, Rauen 2002). In der vorgenannten Rollenkonstellation ist die Neutralität des Coachs gefährdet (Rauen 2002). Das „Rollensegment als vertrauensvoller Berater gerät fast zwangsläufig in Konflikt mit den Rollensegmenten als Personalbeurteiler, Karriereförderer und Anweiser“ (Kühl 2005 S.10). Selbst im Fall einer scheinbar erfolgreichen Beratung kann diese langfristig kontraproduktiv wirken, da eine „andauernde Beratung (...) auch hoch befähigte Mitarbeiter eher abhängig machen (kann), als zum selbständigen Denken und eigenverantwortlichen Handeln zu motivieren.“ (Schreyögg 1995 S.200).

### 2.3.4 Der organisationsexterne Coach

Im Kontext organisationsinterner Personalentwicklungsmaßnahmen wird in größeren Unternehmen als Alternative zum Coaching durch Vorgesetzte zunehmend Coaching durch einen fest angestellten, stabsinternen Coach angeboten. Als ausgebildeter Prozessberater kann er andere Personalentwicklungsmaßnahmen kostengünstig ergänzen oder unterstützen. Gleichzeitig können Problemdiagnosen und die Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten aufgrund seiner Kenntnisse von den spezifischen Gegebenheiten und Zusammenhängen in der Organisation vereinfacht werden (Rauen 2002).

Die Zielgruppe des internen Coachs konzentriert bzw. beschränkt sich auf Organisationsmitglieder der mittleren und unteren Führungsebene. Für höhere Managementebenen ist seine Stathöhe nicht ausreichend. Abgesehen von Irritationen in Bezug auf das Rollenverständnis der Spitzenkraft (vgl. Kap. 1.2.1; 1.3.3) würde im Falle einer entsprechenden Beratung ein im Coaching tabuisiertes Beziehungsgefälle mit unvermeidbaren negativen Folgen entstehen (Hohr 1990, Looss 2002, Rauen 2002, Schreyögg 1995).

Die organisationsinterne Variante ist hinsichtlich ihrer Wirksamkeit deutlich eingeschränkt. Der interne Coach hat keine Kontroll- und Bewertungsfunktion. Doch wie der Vorgesetzte, ist er sowohl dem Unternehmen als auch dem Klienten verpflichtet und kann „als Teil des Systems das System selbst gar nicht in Frage stellen“ (Bachmann et al. 2004 S.14).

Die Wahrung von Neutralität und Vertraulichkeit, die Etablierung eines geschützten Lernraums ist nur eingeschränkt möglich. Für den Klienten besteht stets die Gefahr, dass „Coaching als verkapptes Instrument der Personalauswahl und -beurteilung angesehen“ (Rauen 2002 S.80) und durch das Unternehmen auch angewandt wird.

Damit bleibt diese Coachingvariante inhaltlich auf jene Ziele begrenzt, die im Interesse der Organisation liegen und gleichzeitig vom Mitarbeiter akzeptiert werden (Looss 2002, Rauen 2002). Als Alternative bietet sich im organisationsinternen Kontext eher eine fachlich orientierte Lernpatenschaft an, in deren Rahmen primär junge Führungskräfte durch einen erfahrenen Mentor z.B. im Rahmen von Projekten, betreut und gefördert werden können.



## 2.4 Coachinganlässe und Coachingvarianten

### 2.4.1 Persönliche Lebensentscheidungen und Lernbedürfnisse

Vielfach führen Fragen der persönlichen und/oder beruflichen Weiterentwicklung zu einem Bedarf an professioneller, dialogischer Beratung und Unterstützung. Dabei können Themen wie die weitere Karriere- bzw. Lebenswegplanung, die Vorbereitung auf neue Aufgaben, Herausforderungen oder Rollen den Anlass für eine professionelle Einzelberatung bilden. Oftmals sind dem Coaching bereits andere Versuche zur Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten vorausgegangen (vgl. Kap. 2.5.1).

Auch der Wunsch, den Umgang mit sich selbst zu verbessern und eine größere Ausgewogenheit zwischen Berufs- und Privatleben zu erreichen, kann einen Coachingprozess initiieren. Manchmal geht es auch darum, mittels professioneller Unterstützung das persönliche Verhalten in bestimmten Situationen, z.B. die eigene Führungskompetenz oder Konfliktfähigkeit zu verbessern oder sich einer Überprüfung des persönlichen Wirkens im Arbeitsalltag zu stellen, z.B. in Vorbereitung auf ein Assessment-Center oder in der Entwicklung einer Feedback-Kultur (Fischer-Epe 2002, Levold 2003, Looss 2002, Mahlmann 2001, Schreyögg 2005, 2006).

Tiefgreifende Lebensentscheidungen wie ein Berufs- oder Tätigkeitswechsel, ein Berufsausstieg oder der Aufbau einer Selbstständigkeit führen ebenso wie eine erneute Standortbestimmung oder die Neudefinition von Lebenszielen, deren Impulse häufig einen privaten Bezug haben, zu einer lernoffeneren Ausgangssituation, als dies beispielsweise bei Problemsituationen der Fall ist (vgl. Kap. 2.4.2; 2.4.3; 5, 7.2.1.1). Erst genannte Coachinganlässe sind präventiv ausgerichtet und ermöglichen die ungehinderte Entdeckung bislang unbekannter Lern- und Entwicklungsperspektiven. In solchen Fällen spürt die Person „aus einer Phase der relativen Zufriedenheit und Sättigung heraus (...), dass noch Energien frei sind und über deren befriedigende Verwendung sie gemeinsam mit einem anderen nachdenken will“ (Looss 2002 S.58).

In den Kontext persönlicher, lernorientierter Coachinganlässe gehört auch die dialogische Entdeckung der Berufsidentität bei jüngeren Personen oder die bewusste Vorbereitung einer fruchtbringenden „Sabbat-Periode“ mitten im Arbeitsleben (Kaiser 2005).

Auch bei Nachfolgeprozessen in Familienunternehmen kann Coaching eine angemessene Form der Unterstützung sowohl für den übergebenden Unternehmer als auch für den Nachfolger sein. Während sich der scheidende Unternehmer mit dem „Loslassen“ auseinandersetzen muss, steht der Nachfolger vor der Aufgabe, sich zwischen Anpassung an

das Vorgefundene und der Umsetzung eigener Vorstellungen ohne Zerstörung familiärer Beziehungen zu positionieren (Wimmer et al. 2004).

### **2.4.2 Stress, psychische Krisen und Burnout**

Die Wertvorstellung vom Primat der Arbeitswelt über andere Lebensbereiche ist besonders bei Führungskräften verankert. Andere Lebensbereiche des individuellen Erfahrungsraums werden häufig der Karriere nachgeordnet. So gelten „Stress, Hektik, viel Arbeit und keine Zeit zu haben (...) im Sinne der Erfolgsorientierung häufig noch als positives Signal an die Umwelt“ (Looss 2002 S.50).

Mögliche Frühwarnsignale des Körpers werden oftmals so lange missachtet, bis die „Symptomverdichtung“ zu intensiveren körperlichen Störungen wie schweren Fehlleistungen, Zusammenbrüchen oder Herzinfarkt führen und das destruktive Verhaltensmuster erst durch diese unterbrochen wird (Dishmaier et al. 2006, Mahlmann 2001, Looss 2002). Überforderung, Stress sowie Zeit- und Energiemangel bringen häufig den Ruf nach Coaching hervor.

Auslöser für Krisen klinischer Art können sowohl die Bedrohung der persönlichen oder beruflichen Existenz (vgl. Kap. 3; 4; 5) oder schwere Befindlichkeitsstörungen, etwa neurotische, psychosomatische, psychotische Störungen und Abhängigkeitserkrankungen sein. Die Managerrolle verhindert dabei oft eine Früherkennung. Sie kann zu „Symptomverdichtungen“ im Verborgenen, gegebenenfalls im Schutz einer toleranten oder co-abhängigen Umwelt, oder zur Zuhilfenahme scheinbarer Abhilfen durch „kulturverträgliche Behandlungsformen wie Kur, Urlaub, Abwechslung, Fernreisen, oder Medikamentenkonsum führen (Dishmaier et al. 2006, Looss 2002).

In solch einer Krisensituation kann Coaching nicht oder nur bedingt sinnvoll und wirksam sein (vgl. Kap. 5.1.3). Erst nach Überwindung der akuten Krisenphase oder durch die bewusste Unterbrechung des bisherigen Verhaltens ist die Voraussetzung für einen Coachingprozess wieder gegeben. Beratung durch Coaching kann unter diesen Gegebenheiten nur dazu dienen, „das volle Ausmaß der Krise langsam, aber sicher überhaupt erst sichtbar zu machen, Einsicht entstehen zu lassen und den Betroffenen vertraut zu machen mit den ihm ungeläufigen, nun aber nötigen Formen der Bearbeitung“ (Looss 2002 S.52). Einzig unter dieser Zielstellung kann ein Arbeitsbündnis zwischen Coach und Klient hergestellt werden.

### 2.4.3 Organisationsbezogene Auslöser

In einigen Unternehmen ist das Coaching von Top-Managern Bestandteil der Firmenphilosophie, um auch den „direkt an die Konzernvorstände berichtenden Top-Managern (...) die Chance (...) (zu ermöglichen), sich persönlich weiter zu qualifizieren und zu entwickeln“ (Kaul 2004 S.352). Im Unternehmensalltag sind es mehrheitlich organisationale Veränderungsprozesse wie Umstrukturierungen, Fusionen, Ver- bzw. Zukäufe, Outplacement-Verfahren oder auch interne Personalentwicklungspläne, die einen Bedarf an persönlicher Unterstützung entstehen lassen.

Im Rahmen von Outplacement-Verfahren kann eine Einzelberatung z.B. bei der Verarbeitung des ersten Schocks und der Wahrnehmung und Akzeptanz der neu entstandenen Situation begleitend unterstützen. Bei Stellenbesetzungen von außen können geeignete Schritte zum Einarbeiten und die möglichst reibungsfreie Anpassung der eigenen Kompetenzen an die Organisation ebenfalls beratend unterstützt werden, da die Herstellung der Anschlussfähigkeit im Kontext unterschiedlicher und scharf definierter Unternehmenskulturen von den neuen Stelleninhabern nur bedingt aus eigener Kraft bewältigt werden kann.

Wird ein Coaching hingegen zur Optimierung von Performance und Arbeitsqualität oder zur Konfliktlösung durch die Organisation anempfohlen, gelten in besonderem Maße die Prinzipien der Freiwilligkeit des Klienten und der Neutralität des Coachs.

Neben den vorgenannten, derzeit zunehmenden organisationalen „Change-Prozessen“ kann ein Unternehmen auch durch plötzlich eintretende Ereignisse wie Markteinbrüche oder ökonomische Krisen erschüttert und zu Interventions- und Steuerungsmaßnahmen im Personalbereich gezwungen sein. Da insbesondere diese kurzfristig eintretenden Ereignisse oft „zu einer kollektiven Orientierungslosigkeit, einem reduzierten Selbstwertgefühl des Gesamtorganismus, kollektiven Ängsten oder einer andauernden Unfähigkeit führen, Probleme zu lösen“ (Wahren 2002 S.105), bietet sich Coaching neben anderen Interventionen wie Training, Workshop, Open-Space-Technology oder Future-Search-Konferenz<sup>22</sup> als Teamentwicklungsmaßnahme für die Manager an.

Neben dem Coaching für Führungskräfte ist auch das Coaching von Mitarbeitergruppen oder Teams in vielen Unternehmen etabliert (vgl. Kap. 2.4.4). Zu den häufigsten Anlässen hierfür gehören neben organisationalen Veränderungsprozessen auch Konflikte zwischen einzelnen Mitgliedern, ferner die Integration eines neuen Mitglieds oder die Nach-

---

<sup>22</sup> Zur Gestaltung von Workshops vgl. Klebert et al. (1991); zur Open-Space-Technology vgl. Owen (1966); zum Future Search vgl. Weisbord et al. (1995).

folgeregelung innerhalb der Gruppe bzw. deren strategische Ausrichtung. Auch für die Implementierung von Werten, Leitbildern oder die Vorbereitung der Gruppe auf neue Aufgaben wird Coaching unterstützend eingesetzt (Schäffner 1991).

In Folge eines Generationenwechsels, aber auch im Zusammenhang mit Mergers & Acquisitions kann zur Integration aller Manager in die neuen Unternehmensstruktur und -kultur ebenfalls ein gemeinsames Coaching durchgeführt werden (Backhausen et al. 2004, Böning 2002, Rückle 2002).

#### **2.4.4 Zur Spezifik von Gruppenberatungen in Unternehmen**

Besonders im Zusammenhang mit projektspezifischen Aufgabenstellungen oder organisationsinternen Veränderungsprozessen werden im Unternehmensalltag zunehmend Gruppen, Teams oder Projekte gecoacht. Ziel dabei ist es, mit Hilfe eines externen Beraters einen gemeinsamen Gewinn aus den unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen der Teilnehmer aufgrund ähnlicher Lernanliegen und Problemlagen zu ziehen.

Den sich daraus ergebenden möglichen Vorteilen steht die deutlich eingeschränkte Intimität gegenüber. Der Mangel an Verschwiegenheit lässt eine Arbeit an vertraulich-persönlichen Themen kaum zu, da „eine Gruppe von Menschen (...) immer ein Setting mit einer gewissen Öffentlichkeit“ repräsentiert (Schreyögg 1998 S.207). Er birgt zudem die Gefahr, in ein „Einzelcoaching unter Zeugen“ umzuschlagen (Looss 1991 S.157). Eine weitere Hemmschwelle, die die offene gruppeninterne Kommunikation be- oder verhindern kann, sind die unternehmensinternen Hierarchiestrukturen, die „ungeschriebenen“ Regeln und Gesetze (Bachmann et al. 2004, Neuberger 2002, Rauen 1991, Zech 2004).

Wird für das Coaching von Gruppen oder Teams zudem ein organisationsinterner Coach eingesetzt, ist die Herstellung einer vertrauensvollen Arbeits- und Lernatmosphäre in der Regel besonders problematisch. Während der externe Coach „can say the unspeakable“ (Hall et al. 1991 S.14), ist und bleibt der organisationsinterne Coach letztlich immer auch dem Unternehmen verpflichtet.

Der Variante „Coaching durch Vorgesetzte“ vergleichbar (vgl. Kap. 2.3.3), wird in Praxis und Literatur auch das so genannte Gruppencoaching im Unternehmens- bzw. Organisationskontext kontrovers diskutiert (Kühl 2005, Looss 2002, Rauen 2002, Rückle 2002).

Unterschiedliche Lernanlässe, -inhalte und -ziele erfordern unterschiedliche Lernaktivitäten. Für die Durchsetzung organisationsinterner Aufgaben und Ziele im Rahmen von Gruppenarbeit scheint es angemessen, sich hierbei auf die Vermittlung von für die ein-

zelne Person in einer Gruppe vergleichsweise „ungefährlich zu lernenden Verhaltensweisen“ (Looss 2002 S.157) zu konzentrieren und adäquate Vermittlungsmethoden wie Trainings-, Fortbildungs- oder Schulungsmaßnahmen anzubieten (vgl. Kap. 2.5.2). Für die konstruktive Durchführung von Teamentwicklungsmaßnahmen, Teamsupervisionen oder sonstigen Maßnahmen zur Organisationsentwicklung bedarf es, wie im Coaching auch, der grundsätzlichen Zustimmung der Beteiligten (Schein 1980, 2003a, 2003b, Simon 2004, Wimmer 2004).

Im Rahmen der Auftragsklärung wird ein Coach in diesen Situationen genau prüfen müssen, ob ein personenübergreifendes „Coaching“ das geeignete Werkzeug ist, um den Erwartungen der Organisation entsprechen zu können (Klein 2002).

## **2.5 Alternativen und Abgrenzungen zum Coaching**

### **2.5.1 Interventionsalternativen**

Häufig ist es sinnvoll, kleinere Probleme, Fragen, Klärungen oder Lebenswünsche zunächst mit anderen, leichter als Coaching verfügbaren Arbeitsformen anzugehen. Anders als beim Coaching können diese Präventionen von der Person weitestgehend selbst oder durch Unterstützung von Dritten wie Freunden, Familie, Kollegen oder Trainern vorgenommen werden (Looss 2002).

Die präventiven Interventionen werden in allgemeine und spezifische Formen unterschieden. Allgemeine Interventionen sind das Gespräch mit sich selbst, das Hören von Musik, Lesen sowie verschiedene Formen der körperzentrierten Intervention wie autogenes Training und meditative Techniken. Im Unterschied dazu setzen spezifische Formen an einem konkreten Problem auf der intrapersonalen Ebene (Stress und Burnout, persönliche Probleme), der interpersonalen Ebene (Konflikte, Schnittstellenprobleme) oder der organisationalen Ebene (strukturelle Probleme) an (Bachmann et al. 2004, Wahren 2002).

Das Ziel dieser präventiven Interventionen besteht wie im Coaching darin, eine adäquate Lösung für ein Problem zu finden. Vorhandene Störungen, Einschränkungen, Konflikte oder Ängste sollen reduziert und Antworten auf konkrete Fragen oder Verhaltensmöglichkeiten für spezifische Anlässe gefunden werden.

Hinsichtlich ihrer Wirksamkeit setzen auch die genannten Alternativen voraus, dass die Person „aus der ‚Geworfenheit‘ des alltäglichen Lebens heraustritt, sich (...) aktiv mit sich

selbst und der jeweiligen Umwelt auseinander setzt, hierbei Wahrnehmungen, Gedanken oder Hoffnungen reflektiv betrachtet, überprüft und gegebenenfalls auch korrigiert“ (Wahren 2002 S.102). Mit anderen Worten: Neben einer bewussten Unterbrechung der täglichen Gewohnheiten ist die Öffnung gegenüber sich selbst eine wesentliche Voraussetzung, um auch kleinere Probleme und Fragen zufrieden stellend klären zu können.

Die noch immer am weitesten verbreitete Form der Klärung von schwierigen beruflichen Situationen oder persönlichen Problemlagen ist das stumme Selbstgespräch als ein Nachdenken über sich selbst. Das Selbstgespräch ist einfach, risikolos und erfordert in der Regel kaum Wartezeit und Geld. Die Schaffung eines reizarmen Ruheortes ist ebenso bedeutsam wie das Vordringen zu den tatsächlich wesentlichen Fragestellungen. Die Begrenzung dieser „kontemplativen Arbeitsform liegt darin, dass man beim Denken, Einordnen, Verstehen und Schlussfolgern auf seine eigenen gewohnten Vorannahmen, Konzepte, Bilder, Meinungen und Vermeidensmuster angewiesen ist“ (Looss 2002 S.67).

Will man eine Fragestellung aus verschiedenen Blickwinkeln angehen, gewohnte Denk- und Handlungsmuster unterbrechen oder benötigt für die Weiterarbeit zusätzlichen Input, eignen sich „Gespräche mit Büchern“. Im Unterschied zu Selbsthilfesachbüchern und instrumentellen Ratgebern vermag die Lektüre von Belletristik die ungeheure Vielfalt des eigenen Erlebens und Verwobenseins aufzudecken. Sie ermöglicht, in den geschilderten Charakteren und Schicksalen ein nachvollziehbares, emotionales Mit-Erleben: „Personen und Verhaltensweisen tauchen auf, die wir verstehen oder ablehnen, von denen wir etwas abschauen oder gegen die wir uns abgrenzen. In der Erfahrung der Geschichten Anderer erschließt sich uns die eigene Geschichte, die eigentlich auch einen Roman wert wäre“ (Looss 2002 S.69). Dabei ist der Leser gleichsam der Beobachter der geschilderten Figuren. Über die Teilnahme an deren Selbstreflektion kann er seinerseits selbst über die Unterschiedlichkeit der eigenen Beobachtungs- und Urteilkriterien reflektieren und lernen.

Der regelmäßige Erfahrungsaustausch mit Freunden oder dem Partner dient vordergründig „psychohygienischen Zwecken“ (Looss 2002) und hilft, mit den vielen kleinen Frustrationserlebnissen, den so genannten „daily hassles“ (vgl. Kap. 5.2.3) fertig zu werden, die bei der Zusammenarbeit mit anderen Menschen nicht ausbleiben.

Sollen diese Gespräche über die persönliche Entlastung hinaus lernträchtig sein, müsste der Gesprächspartner jedoch andere Sichtweisen und mitunter gegenteilige Standpunkte beisteuern, damit die Person aus der Unterschiedlichkeit einen Erkenntnisgewinn und eine veränderte „Konstruktion“ über die Realität ableiten kann (vgl. Kap. 1.3.1; 1.4.2.2). Ein solcher Dialog fordert jedoch die Tragfähigkeit der Beziehung heraus und wird erfahrungsgemäß oft vermieden. Die gemeinsame Bewältigung eines beruflich bedingten

schwerwiegenden Problems kann eine Beziehung intensivieren oder belasten, in jedem Fall wird sie mehr oder weniger deutlich verändert (Looss 2002).

Reichen diese dem Coaching vorgelagerten Zugänge zur Klärung einer spezifischen Problemlage nicht aus, ist eine professionelle Einzelberatung angeraten.

### **2.5.2 Abgrenzung zu Supervision und Training**

Eine dem Coaching ähnliche, ebenfalls berufsbezogene Beratungsform, ist die Supervision.

Beide Verfahren folgen prozessorientierten Phasenmodellen, arbeiten mit ähnlichen Mitteln und verfolgen vergleichbare Ziele (Aristu 2005, Bachmann et al. 2004, Wahren 1997, Winter 2005). Wie im Coaching auch, verstehen sich in der Supervision Supervisor und Supervisand als gleichberechtigte und gleichwertige Partner (Pallasch et al. 1992). Aufgrund der konzeptionellen Gemeinsamkeiten wird Coaching gelegentlich auch als „Supervision für Manager“ (König 1995 S.249) bezeichnet.

Hinsichtlich Herkunft, originären Zielgruppen, Setting, inhaltlicher Thematik und gesellschaftlicher Akzeptanz bestehen einige Unterschiede zwischen beiden Arbeitsformen (Bachmann et al. 2004, Buer 2005, Schreyögg 1997, Wahren 1997), obgleich deren Trennschärfe in der praktischen Arbeit deutlich abzunehmen scheint.

Die Beratungsform Supervision entstammt dem sozialen, pädagogischen und therapeutischen Bereich. In Deutschland hat sie, im Unterschied zu Coaching, eine lange Tradition (Pallasch et al. 1992). Sie bot über viele Jahre hinweg ausschließlich dem „am bedürftigen Klienten arbeitenden Sozialarbeiter und Sozialpädagogen (...) Reflexionspraxis (und Reflexionstheorie)“ (Kühl 2006 S.7).

Seit den 1970er Jahren wird die Supervision auch von Angehörigen anderer Berufsfelder als „Handwerkszeug“ angewandt. Sie wird von den so genannten „Beziehungsarbeitern“ (Looss 2002) wie Sozialarbeitern, Therapeuten, Trainern und „Grenzstellenmitarbeitern in Organisationen“ (Kühl 2005) wie Pflegekräften und Seelsorgern zur anonymen Fallbesprechung bzw. kollegialen Fallberatung und zur persönlichen Selbstreflektion genutzt (Schlee 1992).

Zu dieser Personengruppe gehören auch professionelle Coaches. Im Rahmen von Supervision können sie hier ihre Erfahrungen aus der Beratungsarbeit mit einem anderen kompetenten Kollegen professionell auswerten und ihr methodisches Vorgehen nachträglich überdenken und sich emotional entlasten (Looss 2002).

In der klassischen Form finden die Supervisionssitzungen häufig in Kleingruppen statt und konzentrieren sich auf aktuell anliegende Themen. Im Unterschied dazu findet Coaching in der Regel in Form einer Einzelberatung statt und der Fokus ist auf ein anfänglich festgelegtes Ziel gerichtet (Bachmann 2004, Fengler 2001, Schreyögg 2003).

Bislang wurden die beiden Professionen Supervision und Coaching vornehmlich über deren Spezialisierung auf einen Organisationstyp voneinander abgegrenzt (Schlegel 2003, Schreyögg 1997). Eine solche Trennung ist künftig kaum aufrecht zu erhalten. Mit zunehmender Kenntnis über die Funktionsweise unterschiedlicher Organisationstypen gestalten beide Seiten ihr Dienstleistungsportfolio auf andere Organisationstypen hin flexibler und passen es bedarfsspezifisch an (Looss 2002, Kühl 2005, 2006). Gleichzeitig findet auf Seiten der unterschiedlichen Organisationstypen (Profit- vs. Non-Profitorganisationen) ein „Kulturwandel“ statt, der sich z.B. in der zunehmenden sozialen Präsentation von Wirtschaftsunternehmen und der zunehmend nach ökonomischen Kriterien ausgerichteten Arbeit von Non-Profitorganisationen (z.B. Krankenhäuser) äußert (Drepper 2005 et al. 2005, Kühl 2005).

Sichtbare Unterschiede zwischen beiden Beratungsformen bestehen derzeit noch hinsichtlich ihrer originären Zielgruppenorientierung als auch der Akzeptanz von Supervision und Coaching durch diese und andere Zielgruppen.

Die Beratungsform Coaching hat sich in Deutschland von Anbeginn auf die Beratung von Führungskräften konzentriert und ist, den betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen unternehmerischer Profitorganisationen entwachsen, im Unternehmenskontext etabliert und akzeptiert (Böning 2002, Bachmann et al. 2004, Looss 2002, Looss et al. 2002). Die Supervision hingegen ist in der Welt der Wirtschaftsunternehmen bislang kaum etabliert. Trotz der Erweiterung ihres ursprünglichen Ansatzes von der alleinigen Beratung von Professionals „im heilenden Kontext“ auf andere Zielgruppen jenseits der Sozialarbeit (horizontale Expansion) und auf andere Aspekte der Wertschöpfungskette der Organisationsberatung (vertikale Expansion) wie „Supervision zur Organisationsentwicklung“ (Belardi 1992) oder „Organisationssupervision“ (Wacker 2002), existieren Vorbehalte auf beiden Seiten. Für diesen Akzeptanzmangel sind tradierte Projektionen verantwortlich (Kühl 2005). So wirken seitens der Supervision offensichtlich deren ursprüngliche „Vorbehalte gegenüber einer Beratung von profitorientierten Organisationen“ (Kühl 2005 S.12, 2006), während die Unternehmen eben genau dieses Bild von Supervision als einer Beratungsform für non-profitorientierte Organisationen weiter tradieren und diese zur Klärung ihrer Fragestellungen als wenig geeignet betrachten.



Von Coaching und anderen Varianten personenzentrierter Beratung deutlich zu unterscheidende Unterstützungsformen sind Trainingsmaßnahmen. Sie sind auf den zielgerichteten Erwerb einer spezifischen Qualifikation oder Kompetenz und deren Transfer in das Arbeitsumfeld ausgerichtet (Bachmann et al. 2004, Pallasch et al. 1992, Schreyögg 1998). Trainings zu den Themen „Kommunikation“, „Teamarbeit“, „Problemlösetechniken“, „Präsentation und Verkauf“, „Kreativität“ oder zur Vermittlung faktischen Wissens gehören zu den klassischen Instrumenten der Personalentwicklung. Die Arbeitsformen in Trainings werden zunehmend durch multiple Settings und passfähige Programme bzw. Konzepte erweitert. Die Arbeit findet interaktiv im Gruppenkontext statt und ist bei gleichzeitig unterschiedlichen Eingangsvoraussetzungen der Teilnehmer und einem geringen zeitlichen Rahmen auf eine hohe Transfersicherung in den spezifischen Unternehmenskontext fokussiert (Besser 2004, Meier-Gantenbein et al. 2006, Weidenmann 1995).

### 2.5.3 Abgrenzung zur Therapie

Da viele der im Coaching verwendeten Interventionsmethoden und Ansätze therapeutischen Grundrichtungen entstammen, entsteht mitunter der Eindruck, dass Coaching „eine akzeptable Form der Psychotherapie für Manager“ (Bachmann et al. 2004 S.16) bzw. eine „verkappte Psychologie“ sei, die sich im Sinne einer „kulturverträglichen Argumentation (...) den Normen des Managements“ angepasst habe (Looss 2002 S.138).

Therapie und Coaching zielen gleichermaßen auf die unterstützende Problembewältigung bzw. Lösungsfindung in einem bestimmten Kontext und wollen Hilfe zur Selbsthilfe und Selbstverantwortung leisten.

Für den Lernprozess mittels Coaching muss der Klient jedoch über ein Mindestmaß an Selbstregulationsfähigkeit verfügen. Er sollte nicht der Behandlung von Fehlentwicklungen bedürfen, die sich in gestörtem Erleben und Verhalten manifestieren (Bachmann et al. 2004, Holm-Hadulla 2002, Looss 2002, Rauen 2002, Roth et al. 1999). Der Klient muss in seiner Berufsrolle im Wesentlichen noch wirksam und daran interessiert sein, „aus eigener Kraft, aber mit der Unterstützung des Beraters seine Situation zu verändern“ (Looss 2002 S.135).

Ist die Selbstregulationsfähigkeit eines Klienten jedoch deutlich eingeschränkt, ist eine therapeutische Intervention angeraten. Zu den in der Praxis des Manageralltags am häufigsten anzutreffenden Symptomen gehören Abhängigkeitserkrankungen, lang andauernde psychosomatische Beschwerden oder der Realität abgekoppelte Vorstellungen (Looss 2002, Dishmaier et al. 2006).

Therapeutische Interventionen sind auch dann erforderlich, wenn die „im Coaching angelegten Interventionsmethoden den Klienten nicht mehr lernwirksam erreichen oder die

durch die Beratung erst geschaffenen Lernanlässe zu Irritationen führen, die vom Klienten nicht mehr konstruktiv verarbeitet werden können (...) und der Klient in erheblichem Ausmaß instabil in seinen Reaktionen“ wird (Looss 2002 S.136). Der Coach steht dann vor der Aufgabe, seine Arbeit zu beenden und mit dem Klienten den Übergang in eine andere, intensivere, in der Regel psychotherapeutische Arbeitsform vorzubereiten und zu vollziehen.

Die Grenzen zwischen den Indikationen sind häufig unscharf, dennoch vom Coach latent zu überprüfen. Besonders im Kontext unternehmerischer Krisensituationen, die von besonderen psychischen Belastungszuständen begleitet werden können (vgl. Kap. 5.1.1; 5.1.3) darf ein professioneller Coach nicht zögern, eine seine Kompetenzen und seinen Arbeitsauftrag überschreitende, jedoch für den Klienten notwendige, gegebenenfalls therapeutische Arbeitsform zu empfehlen und das Coaching unverzüglich zu beschließen.

Darüber hinaus gibt es weitere Unterschiede zwischen beiden Arbeitsformen. Diese betreffen insbesondere die Themen, Zielgruppen sowie den Zeit- und Arbeitsrahmen.

Im Coaching stehen für gewöhnlich Fragen im Vordergrund, die sich aus der beruflichen Rolle des Klienten ergeben und auf die Verbesserung seiner Wirksamkeit im beruflichen Kontext abzielen. Der bloße Verweis auf den beruflichen Gegenstand im Coaching ist hinsichtlich einer Abgrenzung zur Therapie jedoch nicht ausreichend, da psychisch bedingte Störungen auch aus Problemen in der Arbeitswelt (z.B. Mobbing) entstehen oder sich im Arbeitsverhalten in Form von Leistungsbeeinträchtigungen, in Konflikten mit Kollegen oder in der beruflichen Entwicklung (z.B. plötzlicher Ausstieg trotz erfolgreicher Karriere) widerspiegeln können (Geissler 2002). Im Unterschied zum Coaching, bei dem sich der Klient mit beruflichen Fragestellungen, Lernwünschen und Problemsituationen befasst, die in der Regel aktuell und real veränderbar sind, greift die Psychotherapie aber „viel weiter in die Erlebens- und Lerngeschichte des Klienten ein (...) und schafft Einsicht und klärendes Nacherleben bezüglich weit zurückliegender schwieriger Erfahrungen“ (Looss 2002 S.141). Einen solch tief greifenden und intensiven Zugang kann die zeitlich befristete Einzelberatung in Form von Coaching keinesfalls leisten. Zum einen spielt hier die in der Therapie gängige Reflektion bezüglich der engen privaten Bezugspersonen (Eltern, Geschwister, Lebenspartner) eine nur nach geordnete Rolle (Bachmann 2002, Rauen 2002). Zum anderen verfügt ein Coach für die Bearbeitung von schwierigen Erfahrungen und möglichen Störungen in der Regel weder über eine hierfür erforderliche klassische psychotherapeutische Ausbildung noch über eine entsprechende Zulassung.

Adressaten im Coaching sind primär Personen mit Führungs- oder Leitungsaufgaben, die einer kurzzeitigen Unterstützung bedürfen. Die Therapie kennt eine solche Einschränkung nicht.

Für die kurzzeitige Bearbeitung beruflicher Fragestellungen von Führungskräften stellt die „Psychotherapie keine adäquate Methode dar“ (Bachmann et al. 2004 S.16), auch wenn verschiedene Therapierichtungen in unterschiedlichem Ausmaß vergangenheits- und gegenwartsorientiert arbeiten und zunehmend die berufliche Verankerung in den Therapieprozess integrieren. Im Zentrum der Psychotherapie steht die spezielle berufliche Situation deutlich weniger im Vordergrund, stattdessen werden im therapeutischen Setting „aktuelle Schwierigkeiten (primär) auf frühere Erfahrungen zurückgeführt“ (ebenda) und in einem entsprechend längeren zeitlichen Rahmen bearbeitet (Looss 2002, Roth et al. 1999, Schreyögg 1998).

Die Therapie findet ausschließlich in der Klinik oder Praxis des Therapeuten statt. Sie folgt einem regelmäßigen, stringenten Zeitraster mit bis zu drei Sitzungen pro Woche. Diese Regelmäßigkeit bietet dem Psychotherapiepatienten eine notwendige, zusätzliche Sicherheit (Dishmaier et al. 2006). Er muss sich in Zeiten intensiver persönlicher Verunsicherung durch das therapeutische Geschehen darauf verlassen können, „das ihm sein Therapeut zu vorausbestimmten Zeiten in kurzen Abständen zur Verfügung steht, um sich dort Unterstützung, Entlastung und Klärung zu verschaffen“ (Looss 2002 S.140).

Coachinggespräche hingegen können an jedem beliebigen Ort, z.B. im Arbeitsraum von Coach oder Klient, aber auch auf einer Parkbank, im Hotel oder einem gemeinsamen Spaziergang in der Natur stattfinden. Ihre Dauer kann sich auf wenige Minuten begrenzen oder über mehrere Stunden erstrecken. Über die Anzahl und zeitlichen Abstände entscheidet der zu beratende Klient (Bachmann et al. 2004, Looss 2002, Rauen 2002).

## 2.6 Zwischenfazit

Mit Blick auf die forschungsleitenden Fragen dieser Arbeit (vgl. Kap. 0.3) kann folgendes Zwischenfazit gezogen werden:

Aufgrund der Spezifik der Berufsrolle von Führungskräften, Unternehmern aber auch Angehörigen der freien Berufe und der sich hieraus ergebenden komplexen Herausforderungen ist das Coaching „unter vier Augen“ eine am individuellen Lern-Bedarf ausgerichtete und gestaltbare, personenzentrierte Arbeitsform für die Klärung vornehmlich beruflicher Fragestellungen.

Das vom Klienten frei wählbare Setting ermöglicht ein diskretes und vertrauliches Arbeitsbündnis auf „gleicher Augenhöhe“, bei dem der Coach aufgrund seiner Schnittstellenkompetenzen den Klienten in dessen Lernprozess temporär begleitet und gleichzeitig die Anschlussfähigkeit der Reflexions- und Veränderungsarbeit an das Umgebungssystem des Klienten berücksichtigt.

Die unterschiedlichen Subdisziplinen entstammenden Interventionsmethoden im Coaching ermöglichen die Bearbeitung von Anliegen, die sich aus unterschiedlichen, entwicklungsorientierten oder defizitären Anlässen heraus ergeben können.

Der Coach muss die Grenzen seiner Zuständigkeit entsprechend kommunizieren, insbesondere wenn ein Klient nicht oder nur bedingt aus eigenem Bedürfnis heraus ein Coaching sucht oder wenn die gewünschten Ziele im Rahmen dieser Arbeitsform nicht zu erreichen sind.

## 3 Unternehmenskrisen als Coachinganlass

### 3.1 Definition

Ein Wirtschaftsunternehmen durchläuft nach der Start- und Gründungsphase mehrere Entwicklungsschritte bzw. Zyklen. Auf die Phase des ersten Wachstums und der Finanzierung kann eine Unruhephase folgen, die schließlich in die Phase der Konsolidierung und des gesunden Wachstums mündet. Unabhängig von der Unternehmensform, der Größe sowie der Branche werden diese Phasen mit dem Ende eines Unternehmens, z.B. durch Verkauf, einer gezielten oder ungeplanten Auflösung oder durch den Tod des Unternehmers, beschlossen.

Der Gesamtzyklus kann durch kritische Situationen, d.h. negative Abweichungen von einem vorab definierten Unternehmensziel als einem durchaus natürlichen Bestandteil in der Unternehmensgeschichte begleitet oder kurzfristig unterbrochen werden, ohne dass jede kritische Situation bereits mit einer Krise gleichzusetzen wäre. Wenn die kontinuierlich notwendigen Anpassungsprozesse des Unternehmens nicht mit den Erfordernissen des Marktes kongruent sind und das Unternehmensmanagement nicht mit geeigneten Maßnahmen gesteuert, führt die Häufung kritischer Situationen im Regelfall zu einer Krise des gesamten Unternehmens.

Die Betriebswirtschaft kennt eine Vielzahl von Definitionen für den Begriff der Unternehmenskrise. Sie wird als ein Zustand beschrieben, „in dem eine akute Gefahr für das Unternehmen vorliegt und der Fortbestand gefährdet oder sogar unmöglich ist“ (Schulz 2003 S.22) bzw. als ein Zustand „ungenügender Erträge oder mangelnder Liquidität“ (Müller 1986 S.15). Diese recht allgemeinen Ansätze spezifiziert Krystek dahingehend, dass Unternehmenskrisen „ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang (sind). Sie sind in der Lage, den Fortbestand des gesamten Unternehmens substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele, deren Gefährdung oder Nichterreichung gleichbedeutend (...) mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung der Unternehmung“ ist (Krystek 1987 S.6).

Unternehmenskrisen als ungewollte, zeitlich befristete Prozesse sind je nach Art und Krisenstadium unterschiedlich beeinflussbar. Sie werden hinsichtlich, ihrer Art, ihres zeitlichen Verlaufs sowie ihrer Ursachen unterschieden.

## 3.2 Krisenarten und Entwicklungsstufen

### 3.2.1 Arten von Unternehmenskrisen

Ist das Erreichen bestimmter quantifizierbarer oder nicht quantifizierbarer Unternehmensziele bedroht, befindet sich ein Unternehmen in einer kritischen Situation. Innerhalb der betriebswirtschaftlichen Diskussion und Praxis werden drei Arten von Unternehmenskrisen unterschieden. Hierbei handelt es sich erstens um die so genannte Strategiekrise, zweitens um die Ertrags- bzw. Erfolgskrise und drittens um die Existenz- bzw. Liquiditätskrise (Reich et al. 2000, Müller 1986). Ihren Ursprung haben Unternehmenskrisen für gewöhnlich in einer Strategiekrise. Diese führt bei fehlender Sofortintervention seitens des Unternehmens zu einer Ertrags- bzw. Erfolgskrise und endet bei fehlendem oder schlechtem Krisenmanagement in einer Liquiditäts- bzw. Existenzkrise des Unternehmens.

Strategische Krisen entstehen z.B. durch eine fehlende oder unzureichende strategische Ausrichtung des Unternehmens bzw. dann, wenn die langfristigen Erfolgspotenziale beeinträchtigt und keine neuen Erfolgspotenziale erschlossen werden. Sie entstehen ferner aus der Fehleinschätzung technologischer, politischer und gesellschaftlicher Entwicklungen oder aus einer Produktstrategie, die den Bedürfnissen und Erfordernissen des Marktes nicht entspricht (Porter 1999). Hiervon können alle Unternehmen, unabhängig von Branche und Größe betroffen sein.

Während Gieschen (2003) bereits jedes Ereignis, das mittel- oder langfristig die Unternehmensziele bedrohen könnte als strategische Krise betrachtet, soll im Folgenden mit Müller jener Unternehmenszustand als strategische Krise definiert werden, der „Aufbau und Verfügbarkeit des Erfolgspotentials der Unternehmung ernsthaft gefährdet“ (1986 S.54).

Der unternehmerische Handlungsspielraum im Stadium der Strategiekrise ist groß und die Aufwendungen für eine Kurskorrektur sind überschaubar. Die ersten Anzeichen einer Strategiekrise sind für einen Unternehmer in der Regel kaum zeitnah zu erkennen, da nicht in jedem Fall eindeutig zwischen dem Beginn einer lang andauernden Krise oder einer vorübergehend konjunkturell bedingten Schwankung unterschieden werden kann (Baum et al. 1999).

Sobald ein Unternehmen operative Verluste erwirtschaftet, gerät es in eine so genannte Ertragskrise (Lützenrath et al. 2003) bzw. Erfolgskrise (Müller 1986). Bereits die ersten Auswirkungen sind direkt messbar, die geplanten Umsatz- und Ertragsziele werden nicht mehr erreicht. Sie äußern sich langfristig in sinkenden Auftragseingängen, Umsatzein-

bußen, einer geringen Kapitalausstattung und im Verlust von Marktanteilen bei gleichzeitig zunehmendem Wettbewerb (Porter 1999).

Die „Erfolgskrise ist durch eine massive Abweichung der Ist-Zustände von den Soll-Zuständen (z.B. Gewinn-, Rentabilitäts- oder Umsatzziele) gekennzeichnet. Fehlerhafte Entscheidungen in den Bereichen der Produktion, der Investition, des Marketings oder des Personalmanagements können zu dieser Krise führen“ (Thom 1995 S.871). Allgemeine Mängel in der technischen Vorbereitung und der technischen Strategie führen zu den gleichen negativen Auswirkungen. Erfahrungsgemäß werden auch in dieser Situation anstelle einer internen Ursachenforschung und Behebung der strukturellen Fehler häufig exogene Faktoren als Erklärungsmodell herangezogen. Durch kurzfristige Maßnahmen, z.B. die Änderung der Personal- oder Produktionskapazität, die Auflösung stiller Reserven oder die Ausnutzung von Bilanzwahlrechten, werden die Geschäftsergebnisse scheinbar optimiert (Lützenrath et al. 2003). Der tatsächliche Finanzierungsbedarf steigt trotz ausgewiesener positiver Ergebnisse dennoch weiter an.

Wird die Ertrags-/Erfolgskrise nicht abgewehrt, manifestiert sie sich in der Liquiditäts- bzw. Existenzkrise des Unternehmens. Besonders bei eigenkapitalschwachen Unternehmen führen Umsatzeinbußen schnell in eine Liquiditätsnot. Die Zahlungsfähigkeit ist nur bedingt gewährleistet. Die Eigenkapitalreserven sind aufgebraucht und Fremdkapitalquellen stehen dem Unternehmen kaum noch zur Verfügung (Emmerich 2004). Eine unternehmensinterne Krisenbewältigung ist in diesem Stadium kaum möglich und wird durch das Misstrauen von Banken, Lieferanten, von langjährigen Geschäftspartnern und der eigenen Belegschaft, besonders der Wissens- und Leistungsträger, erschwert. Werden Zahlungsverpflichtungen nicht mehr bedient, stehen auch externe materielle und personelle Supportleistungen nicht mehr in der benötigten Form zur Verfügung und Kundenaufträge können nicht korrekt abgewickelt werden. Weitere Umsatzeinbußen sind die Folge. Aufgrund des fortgeschrittenen Krisenstadiums ist die Anzahl der zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen stark reduziert. Die Verhandlungsbereitschaft wichtiger Partner ist nicht mehr vorhanden, es droht die Insolvenz bzw. Betriebsaufgabe (Lützenrath et al. 2003, Roselieb 1999, Emmerich 2004).

### **3.2.2 Zeitliche Entwicklung und Krisenverlauf**

Jede Krise unterliegt einer unterschiedlich langen Dauer, die jeweils durch einen Anfang, einen Wendepunkt und das Ende der Krise bestimmt wird (Roselieb 1999). Dabei implizieren die unterschiedlichen Stadien einer Krisensituation einen jeweils unterschiedlichen Zeit- und Entscheidungsdruck. Die zielgerichtete Reaktion durch das Unternehmen ist ab dem Zeitpunkt möglich, zu dem eine Gefahr oder Krisensituation erkannt wird. Je früher die Krisenerkennung einsetzt, desto größer ist der verbleibende Handlungsspielraum.

Der Anstieg des Gefährdungspotenzials ist mittels mehrerer Gefahrenstufen beschreibbar. Vielfach wird der Krisenprozess in drei Kernphasen unterschieden und als potenzielle, latente und manifeste (Roselieb 1999) oder potenzielle, latente und akute (Lützenrath et al. 2003) Krisenphase bezeichnet. Nach Krystek (1987) besteht die Unternehmenskrise aus vier Phasen, der potentiellen, latenten, akut beherrschbaren und akut nicht beherrschbaren Phase. Gelegentlich wird der mehrstufige Krisenprozess auch um eine fünfte Phase, die so genannte Nachkrisenphase ergänzt. In dieser Phase wird die überwundene Krise einer kritischen Analyse unterzogen und die Etablierung von Präventivmaßnahmen durchgesetzt (Hennrich 2004, Schwinn 2004).

Die von Krystek (1978) getroffene Unterscheidung zwischen der durch repulsives Krisenmanagement „akut beherrschbaren Krise“ (Phase drei) und der „akut nicht beherrschbaren Krise“ (Phase vier) als Stadium des liquidativen Krisenmanagements ist besonders im Kontext von Interims- bzw. Sanierungskonzepten ein wichtiges Werkzeug. Auch für die Arbeit im Coaching ist diese Unterscheidung relevant, um den Klienten bei der Prüfung operativer Handlungsmöglichkeiten zu unterstützen und dessen Entscheidung zu stabilisieren (vgl. Kap. 7.2.3.3;7.2.3.4).

Für die Vermittlung eines allgemeinen Überblicks und eines pragmatischen, für den praktischen Unternehmensalltag einfach nachvollziehbaren Ansatzes soll im vorliegenden Kontext dennoch dem klassischen dreistufigen Krisenphasenmodell gefolgt werden. Die von Krystek benannte vierte Phase wird hierbei vernachlässigt und als Spezifikum der dritten Krisenphase verstanden. Ebenso bleibt die Berücksichtigung einer fünften Phase zur Analyse der vorangegangenen Unternehmenskrise mit Verweis auf Roselieb (1999), wonach eine Krise einen konkreten Endpunkt hat, für die folgende betriebswirtschaftlich fokussierte Darstellung unberücksichtigt. Sie wird jedoch im Coachingprozess in Abhängigkeit vom Klientenanliegen thematisiert.

Der klassische, dreistufige Ansatz unterscheidet folgende Spezifika der einzelnen Krisenphasen:

Die potentielle Krise bildet den Ausgangspunkt des Krisengesamtprozesses. Hierzu gehören jene Ereignisse, die „lediglich eine mögliche Gefahr für das Unternehmen darstellen“ (Lützenrath et al. 2003 S.2), ohne dass bereits konkrete Anhaltspunkte für eine konkrete Gefährdung vorliegen. Dennoch wird vom Unternehmer bereits in dieser Situation „ein antizipatives Krisenmanagement als gedankliche Vorwegnahme möglicher, nachfolgend eintretender Krisen“ erwartet (Lützenrath et al. 2003 S.2). Wegen der Abwesenheit von signifikant wahrnehmbaren Krisensignalen wird diese Phase auch als Quasi-Normalzustand oder Nichtkrise bezeichnet (Hennrich 2004, Lützenrat et al. 2003, Töpfer 1999).



Innerhalb der latenten Krisenphase werden faktisch bereits sichtbare Gefährdungen, z.B. der Verlust von Marktanteilen vom Unternehmen oft noch nicht als Bedrohung wahrgenommen (Baum 1999, Horváth 2006). Die Gefahren werden als temporäre, singuläre Erscheinungen bzw. Störungen betrachtet, deren Gründe außerhalb des Unternehmens zu liegen scheinen. Dabei werden häufig eigenwillige Mechanismen entwickelt, um latent vorhandene Risiken nicht als solche identifizieren und „nach dem Prinzip Hoffnung (...) keine konkreten Maßnahmen zur Abwendung der sich abzeichnenden Krise“ einleiten zu müssen (Lützenrath et al. 2003 S.3).

Zu den Symptomen der nächst höheren Gefahrenstufe, der manifesten oder akuten Krisenphase, gehören deutlich wahrnehmbare Umsatzeinbrüche und das signifikante Verfehlen von Unternehmenszielen. Auch in diesen fortgeschrittenen Krisenphasen kann die Handlungsfähigkeit des Managements bzw. des Unternehmers durch eine „selektive Wahrnehmung der objektiven Situation erschwert“ sein (Lützenrath et al. 2003 S.3). Der besonders in kritischen Situationen häufig eintretende und ebenfalls in Phasen wirkende psychologische Schutzmechanismus (vgl. Kap. 5.2.1) führt seinerseits zu einem weiteren Zeitverzug, einem Verbrauch von Ressourcen und damit einer stetigen Verengung bzw. Reduzierung der Handlungsmöglichkeiten.

### **3.3 Krisenursachen**

Entgegen der verbreiteten Annahme vieler von einer Krise bedrohten Unternehmer, wonach eine Unternehmenskrise vornehmlich externe Ursachen wie Konjunkturerinbrüche, hohe Abgabenbelastung, Turbulenzen auf den Absatzmärkten oder negative Entwicklungen bei Schlüsselkunden habe (Deutsche Ausgleichsbank 2002), zeigen zahlreiche empirische Untersuchungen und die darin entwickelten Krisenursachenkataloge, dass die Krisenursachen primär im unternehmensinternen Bereich liegen. Dabei haben unternehmerische Krisensituationen in Form von akuter Zahlungsunfähigkeit oder bilanzieller Überschuldung in der Regel einen längeren Vorlauf (Gieschen 2003, Lützenrath et al. 2003, Roselieb 1999, Emmerich 2002).

Unternehmenskrisen sind multikausal: Sie entstehen in der Regel nicht durch eine einzige Ursache, sondern durch mehrere, miteinander verbundene und sich gegenseitig bedingende Ereignisse. Hinsichtlich ihrer Ursachen wird zwischen endogenen, unternehmensinternen und exogenen, vom Unternehmen nicht beeinflussbaren externen Gründen unterschieden (Böckenförde 1996, Deutsche Ausgleichsbank 2002, 2003, Lützenrath et al. 2003, Krystek 1987, Roselieb 1999).

Die strenge Unterscheidung zwischen endogenen und exogenen Krisenauslösern bzw. -ursachen ist für die Praxis des Unternehmensalltags nur bedingt hilfreich. Zwischen beiden Ursachenkategorien bestehen Wechselwirkungen. So können sich sowohl ursprünglich extern verursachte Krisen zu einer internen Unternehmenskrise verdichten, als sich umgekehrt auch ursächlich endogen verursachte Krisen in exogene Krisen umwandeln können (Roselieb 1999). Ein bekanntes Beispiel ist die von großem öffentlichen Interesse begleitete Markteinführung der neuen A-Klasse von Mercedes-Benz. Neben der zunächst aufgrund unternehmensinterner Prozesse erforderlichen Nachbesserung in Höhe von rund 100 Millionen DM wurde durch die große externe Aufmerksamkeit nicht nur das Image des Modells A-Klasse sondern das Image der Gesamtmarke Mercedes beschädigt. In weiterer Folge wirkte sich dies negativ auf den Marktanteil, die Umsatzerlöse und den ausgewiesenen Gewinn aus (Töpfer 1999).

Die Wirkungen einer Krise bleiben, weitestgehend unabhängig von ihrer Ursache, selten auf das Unternehmen selbst beschränkt. Oftmals greifen sie auf das Umfeld des Unternehmens über. Neben materiellen Schäden manifestieren sie sich insbesondere im immateriellen Bereich in Form von Imageproblemen und Vertrauensverlust bei Kunden, Mitarbeitern sowie Vertragspartnern und Kreditgebern (Roselieb 1999).

Mit Blick auf die spätere, im Rahmen der Falluntersuchung zu erwartende Auseinandersetzung eines Unternehmers mit den Ursachen seiner unternehmenskritischen resp. Insolvenzsituation und die Entwicklung von Handlungsalternativen sollen die unterschiedlichen Krisenursachen kurz skizziert werden.

### **3.3.1 Endogene Krisenursachen**

Zu den endogenen, also im Kompetenz- und Einflussbereich des Unternehmensmanagements liegenden Krisenhauptursachen gehören sowohl strategische Fehlentscheidungen als auch allgemeine Organisations- und Führungsschwächen des Managements, die durch Mängel im Controlling und Berichtswesen und durch ein häufig fehlendes aussagefähiges Frühwarnsystem verstärkt werden können (Deutsche Ausgleichsbank 2001, Horváth 2006, Lützenrath et al. 2003).

Empirischen Untersuchungen zufolge sind Unternehmenskrisen überproportional auf strategische Fehler bzw. Schwächen des Managements bei der Führung bzw. Führungsorganisation zurückzuführen. Hinsichtlich ihrer Wesensmerkmale können sie in so genannte Führungsfehler, strukturelle Fehler und Prozessfehler unterschieden werden (Deutschen Ausgleichsbank 2001, 2002; Lützenrath et al. 2003, Schlebusch et al. 1999, Emmerich 2002).

Zu den relevanten Defiziten auf der Ebene der Führungsfehler gehören Faktoren wie Entscheidungsstau, Entscheidungsschwäche, unzureichende Faktenorientierung in der Entscheidung sowie riskante Gesellschafterentscheidungen, insbesondere hinsichtlich Expansionen und Zukäufen. Ebenso können ein starres Festhalten an früher erfolgreichen Konzepten, eine selektive Wahrnehmung von Krisensymptomen, ein unzureichendes Controlling und gegebenenfalls unzureichende betriebswirtschaftliche Kompetenzen zu Führungsfehlern führen (Emmerich 2002, Porter 1999).

Auch strukturelle, in der Regel bereits in der Phase der Unternehmensgründung angesiedelte Fehler erhöhen das Krisengefährdungspotential eines Unternehmens. Dazu können neben der Wahl von Unternehmensform und Standort auch eine ungeeignete Infrastruktur, eine zu hohe Sortiments- bzw. Produktkomplexität sowie ungeeignete bzw. fehlende Nachfolgeregelungen oder die starke Einflussnahme von Gesellschaftern gehören (Roselieb 1999, Weimar 1998). Ebenso können Fehler im Finanzkonzept, z.B. eine zu geringe Eigenkapitalquote, zu Liquiditätsengpässen führen. Neben inhabergeführten und ausschließlich auf den Inhaber fokussierten Unternehmen, bei denen „offensichtlich zuviel um Personen herumorganisiert und personenorientiert gemanagt“ wird (Emmerich 2002 S.6), sind Unternehmen mit nur einem Standbein, aber auch Unternehmen, die ohne eine gleichzeitige Anpassung von interner Organisation, Prozessen und Ressourcen zu schnell wachsen, besonders krisengefährdet. Dies betrifft auch ausschließlich technisch orientierte Unternehmen und solche, die sich vordergründig auf das Tagesgeschäft konzentrieren (Deutsche Ausgleichsbank 2002, Schlebusch et al. 1999, Emmerich 2002).

Weitere Krisen auslösende Ursachen auf der Prozessebene können in den Faktoren Personal, Produkt- und Leistungsportfolio, Technologie sowie Produktions- und Transportprozess und Rohstoffe bestehen. Ineffiziente Kernprozesse, hohe Overheadkosten, Mängel im Vertriebs- und Absatzsystem, eine intransparente oder unglaubwürdige Kommunikation gegenüber den eigenen Mitarbeitern, eine verfehlte Marketingstrategie bzw. eine mangelnde Kundenorientierung und ein mäßiger Service können das Krisengefährdungspotenzial eines Unternehmens ebenso erhöhen wie ungenügend qualifiziertes Personal (Roselieb 1999, Weimar 1998, Emmerich 2002).

Neben effizienten und definierten Prozessabläufen, technologischen sowie betriebswirtschaftlichen Sicherheitsvorkehrungen und Schutzmaßnahmen ist insbesondere die Risiko- und Krisenfrüherkennung eine Daueraufgabe im unternehmerischen Entscheidungsprozess, die den Gefährdungs- oder Erfolgsfaktor eines Unternehmens zu bestimmen vermag.

Die Wahrnehmung von Krisensymptomen bzw. Krisenzuständen durch das Management ist insbesondere an die Fähigkeit des Managements zur kritischen Selbstreflexion und -kritik gebunden. Unterbleiben eine konsequente Auseinandersetzung mit der Sachlage und eine entsprechende Korrektur der bisherigen Vorgehensweise, mindern die strategischen Fehlentscheidungen nicht nur die externen und internen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens, sondern zählen zu den häufigsten Ursachen, die Insolvenzen auslösen. (Lützenrath et al. 2003, Schlebusch et al. 1999).

Besonders in kleinen und mittelständischen Unternehmen fehlt häufig ein transparentes Controlling und Berichtswesen, das mögliche Krisensignale auffängt und an die Entscheidungsträger weiterleitet (Baum et al. 1999, Horváth 2006). Der Gesetzgeber schreibt zwar nicht vor, wie und mit welchen Methoden oder Instrumentarien eine Krise zu identifizieren sei, dennoch muss das Rechnungswesen so gestaltet sein, dass eine drohende bzw. eintretende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung rechtzeitig erkannt werden kann (Industrie- und Handelskammer Darmstadt 2003). Liegen keine zeitnah aufbereiteten Daten über gewinnbringende oder mit Verlust wirtschaftende Geschäftsfelder vor, besteht die Gefahr, dass ein fehlerhaftes Controlling selbst zum Auslöser einer Unternehmenskrise werden kann (Deutsche Ausgleichsbank 2002, Horváth 2006, Lützenrat et al. 2003). Liegt im Controlling eine Intransparenz der Zahlen vor, sind „schlechte Kennzahlen im Unternehmen in hohem Maße hausgemacht. Sie beruhen auf Fehlern im Management der Geschäfte wie z.B. fehlende Prozessorientierung, Unkenntnis der Kostentreiber, mangelndes Projektcontrolling, zu schnelles Wachstum“ (Emmerich 2003 S.11). Begleitet werden diese Defizite häufig durch eine grundsätzlich fehlende Liquiditätsplanung, indem „bei Planabweichungen auf der Erlösseite (...) die Auswirkungen auf die Liquidität unberücksichtigt“ bleiben (ebenda S.12). Selbst bei vergleichsweise akzeptablem Geschäftsverlauf können plötzlich eintretende Liquiditätskrisen die Folge sein.

### **3.3.2 Exogene Krisenursachen**

Ursachen einer Krise, die zunächst außerhalb des Verantwortungsbereiches des Unternehmens liegen, werden als exogene Krisenursachen bezeichnet. Hierbei kann zwischen primär ökonomischen und primär politisch-gesellschaftlichen Auslösern unterschieden werden.

Zu den potenziellen primär ökonomisch bedingten Auslösern gehören Faktoren wie die Veränderung des Marktes durch den Wettbewerb, ein allgemeiner Konjunkturrückgang, die Sättigung des Marktes oder ein Preisverfall, aber auch Umstände wie Produktpiraterie, die Preissteigerung bei Rohstoffen, Zulieferern sowie die Veränderung des Kaufverhaltens und eine sinkende Kaufkraft (Porter 1999). Ebenso können gezielte Angriffe von außen auf die interne elektronische Kommunikationsinfrastruktur bzw. elektronische Datenverarbeitung zu erheblichen Störungen und unternehmenskritischen Situationen führen (Deutsche Ausgleichsbank 2002, Lützenrath et al. 2003, Roselieb 1999, Emmerich 2002).

Zu den Faktoren, die auf politisch-gesellschaftlicher Ebene zu potentiellen externen Auslösern einer Unternehmenskrise werden können, gehören Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen auf nationaler und europäischer Ebene, ferner die Gefährdung des Unternehmensstandortes durch regionale Strukturreformen, aber auch Veränderungen der politischen Situation sowie staatliche Eingriffe in das Unternehmen. Auch Naturkatastrophen und kriegерische Auseinandersetzungen können zum externen Auslöser für eine Unternehmenskrise werden (Deutsche Ausgleichsbank 2002, Lützenrath et al. 2003, Roselieb 1999, Emmerich 2002).

In den letzten Jahren stieg auch die Anzahl jener Unternehmenskrisen, die ihre Ursache im sozioökonomischen Umfeld des Unternehmens haben (Roselieb 1999). Ausgelöst wurden die Krisen primär durch Berichterstattungen über tatsächliches oder vermeintliches Missmanagement oder durch Bürgerinitiativen. Damit kommt im Zuge des gesellschaftlichen Wandels zu einer global denkenden und agierenden Kommunikations- und Mediengesellschaft insbesondere den Medien wie TV, Radio und Internet ein zunehmend hohes Krisenursachenpotential zu.

Zu einer tatsächlichen Ursache für eine Unternehmenskrise werden diese originär externen Auslöser jedoch erst dann, wenn das Management nicht rechtzeitig oder nicht im erforderlichen Maße reagiert. Die Kompetenz des Unternehmers bzw. des Unternehmensmanagements als zentrale, erfolgskritische endogene Größe entscheidet damit auch über die Relevanz und Potenz der exogenen Krisenauslöser für das jeweilige Unternehmen.

### **3.3.3 Krisensymptome**

Die Wahrnehmung von Krisen bzw. ihren Symptomen ist sowohl operative Notwendigkeit als auch zentrale Managementaufgabe im Unternehmensalltag. Ziel ist die langfristige und nachhaltige Vermögenssicherung und Ergebnismaximierung des Unternehmens.

Obwohl Krisen und kritische Zwischenfälle nicht immer unmittelbar vorhersehbar sind bzw. im direkten Einflussbereich des Unternehmens liegen, lassen sich aus der kontinuierlichen Beobachtung und kritischen Analyse der drei relevanten externen Schnittstellen eines Unternehmens, dem Verhältnis zu den Kreditgebern, den Lieferanten und den Kunden, die eine Unternehmenskrise begleitenden Symptome in der Regel frühzeitig erkennen.

Zu den signifikanten Krisensymptomen an der Schnittstelle zu den Kreditgebern gehört z.B. die zunehmende und länger währende Überziehung von Kreditlinien, ohne dass das Unternehmensmanagement hierfür eine stichhaltige Erklärung abgeben kann. Hierzu

zählen auch die Suche nach neuen Bankpartnern und Kreditgebern sowie die verzögerte Vorlage von Bilanzen, betriebswirtschaftlichen Auswertungen und Finanzplänen (Deutsche Ausgleichsbank 2002, Lützenrath et al. 2003).

An der Schnittstelle zu den Lieferanten gehören die abnehmende Inanspruchnahme von Skonti, die Überschreitung der vereinbarten oder bereits angemahnten Zahlungsziele, die Verringerung von Bestellmengen sowie die zunehmende Vereinbarung von Ratenzahlungen, ferner ungerechtfertigte Reklamationen, Lieferungen nur gegen Vorkasse, die Nichteinlösung von Lastschriften und der häufige Wechsel der Lieferanten zu den typischen Verhaltensmustern bzw. Symptomen, die auf eine unternehmenskritische Situation hinweisen (Deutsche Ausgleichsbank 2002, Lützenrath et al. 2003, Emmerich 2002).

Hinsichtlich der Beziehungen zu den Kunden eines Unternehmens deuten Faktoren wie anhaltende Lieferverzögerungen, das Auftreten und die Zunahme von Qualitätsproblemen ebenso auf eine kritische Situation hin, wie ein unsystematisches Produktportfolio, die Verschlechterung des Kundenservices, die abnehmende Kulanz bei der Beseitigung von Mängeln bzw. die Zunahme von Sonderangeboten durch Rabatte, Sonderpreise und leichte Preisverhandlungen (Deutsche Ausgleichsbank 2002, Lützenrath et al. 2003, Emmerich 2002).

Darüber hinaus gibt es weitere, sowohl für den Unternehmer als auch für externe Dritte wahrnehmbare Alarmzeichen bzw. Krisensymptome. Neben allgemeinen Alarmzeichen wie die Änderung von Verbrauchergewohnheiten oder Strukturveränderungen im Standortbereich weisen eine nichtbelastbare Änderung der Gesellschaftsform oder die grundlose Verlegung des Firmenstandortes auf sichtbare Defizite im direkten Unternehmensbereich hin. Die Stilllegung von Betriebsteilen, die Stornierung geplanter Investitionsvorhaben oder Leerkapazitäten in der Produktion sind deutliche Alarmzeichen im Produktionsbereich eines Unternehmens. Zu den signifikanten Signalen im Arbeitnehmerbereich gehören Faktoren wie Kurzarbeit, Einstellungsstopp, vorzeitige Versetzung von Beschäftigten in den Ruhestand oder der Widerruf freiwilliger Sozialleistungen. Häufen sich hingegen Mahnungen, Anfragen Dritter an das Handelsregister oder Vollstreckungsmaßnahmen, handelt es sich um Alarmzeichen im gerichtlichen Bereich (Industrie- und Handelskammer Darmstadt 2003).

### 3.4 Krisenfrüherkennung und internes Krisenmanagement

#### 3.4.1 Allgemeine Maßnahmen zur Krisenfrüherkennung

Neben den originären unternehmensinternen Maßnahmen zur frühzeitigen Erkennung von sich anbahnenden Krisen (vgl. Kap. 3.4.2) existieren seit einigen Jahren auch von externen Dritten, z.B. den Gesetz- und Kreditgebern determinierte Vorgaben, die ihrerseits auf die internen Maßnahmen rückwirken. So sieht der Gesetzgeber für Unternehmensbranchen, die Gefahrenstoffe herstellen oder verarbeiten, ein explizites Krisenmanagement vor. Hierzu gehören diverse Störfallverordnungen zum Vorhalten entsprechender Gefahrenabwehrpläne zum Schutz von Mitarbeitern und Bevölkerung. Für große Unternehmen gelten spezifische, u.a. im Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) verankerte Auflagen für die Einrichtung von Überwachungssystemen zur Krisenfrüherkennung. Das KonTraG verpflichtet primär Aktiengesellschaften und publizitätspflichtige Großunternehmen sowie Geschäftsführer großer GmbH's, enthält jedoch keine konkreten Angaben, welchen Merkmalen das Krisenüberwachungssystem genügen muss. Dennoch kann die Unternehmensseite bei Versäumnissen im Risikomanagement gegebenenfalls „nicht nur wirtschaftlich, sondern auch juristisch“ haftbar gemacht werden (Deutsche Ausgleichsbank 2002).

Seitens der Kreditgeber werden mit der Verabschiedung der neuen Baseler Eigenkapitalrichtlinien für Kreditinstitute durch den Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht im Jahre 2004, kurz Basel II, alle Firmenkunden bezüglich des Kreditausfallrisikos neu bewertet und in verschiedene Risikoklassen mit unterschiedlichen Kreditzinssätzen eingeteilt. Da Basel II zunächst die Kreditgeber verpflichtet, die Besicherung ihres eigenen Kreditengagements an der Bonität des Kreditnehmers auszurichten, erfolgt eine Kreditvergabe auch für kleine und Einzelunternehmen seither nur bei Erfüllung bestimmter, mittels Rating ermittelter Kriterien. Hierbei werden neben den Finanzplänen explizit auch die unternehmensinternen Maßnahmen der Risikoprävention, die Qualität des Managements, die eingesetzten Führungsinstrumente sowie die individuellen Unternehmensrisiken und -chancen geprüft (Deutsche Ausgleichsbank 2002, Lützenrath et al. 2003).

Neben den internen Ratings durch die Banken selbst, die die Regeln für die Bonitätsprüfungen zunehmend standardisieren und verschärfen, besteht für Unternehmen, die sich über mehrere Quellen finanzieren die Möglichkeit, eine Bewertung durch unabhängige Ratingagenturen durchführen zu lassen. Indem die Vorbereitung auf ein solches Rating zu einer unternehmerischen Pflichtaufgabe wird, kann sie zugleich als internes Frühwarnsystem durch das Unternehmen genutzt werden.

### 3.4.2 Interne Krisenfrüherkennung

Zu den Standards der Krisenprävention gehören neben einer kurz- und mittelfristigen Finanzplanung, insbesondere der Liquiditäts- und Ergebnisplanung mit regelmäßiger Ist- und Sollanalyse, ein laufendes, auf Kennzahlen gestütztes Controlling sowie der Einsatz von integrierten Risikomanagement-Systemen, die wiederum auf der Basis unternehmensspezifischer möglicher Risikofelder auszuwählen sind (Deutsche Ausgleichsbank 2002, Gieschen 2003, Emmerich 2003).

Ungeachtet der vorhandenen Früherkennungsverfahren und der Vielzahl möglicher Symptome, mittels derer Krisensituation für den Unternehmer diagnostizierbar sind, scheint die zeitnahe Erkennung in der Unternehmenspraxis schwierig zu sein. Die Krisenerkennung erfolgt in der Regel in umgekehrter Reihenfolge zu ihrer Entstehung (Lützenrath et al. 2003).

Aufgrund der Koexistenz von einerseits Informationsdefiziten und andererseits Informationsfluten bezweifelt Farwick (1994) prinzipiell, dass die tatsächlich relevanten Informationen herausgefiltert bzw. die vorhandenen Informationen ausgewertet werden. Aus primär betriebswirtschaftlicher Betrachtungsweise wäre Farwick nicht zuletzt aufgrund sichtbarer Krisensymptome und Alarmzeichen zu widersprechen. Doch die große Anzahl von Unternehmenskrisen und Insolvenzen und auch die Ergebnisse empirischer Erhebungen bieten ein deutlich anderes Bild (Deutsche Ausgleichsbank 2003, Emmerich 2002).

Danach unterscheidet sich die (Selbst-)Wahrnehmung der betroffenen Unternehmen von Krisensymptomen und -ursachen signifikant von jener durch externe Dritte (Lützenrath 2003, Emmerich 2002). Einer Studie der Deutschen Ausgleichsbank zufolge sehen z.B. rund 80 Prozent der in einer Krisensituation befragten Unternehmer die Krisenursachen in externen Faktoren, während die externen Berater von Kammern, Banken und Unternehmensberatungen zu rund 60 Prozent den Unternehmer selbst bzw. das Unternehmensmanagement für die Krisensituation verantwortlich machen. Gleichzeitig waren es im Kontext dieser Studie vornehmlich externe Dritte wie Banken, Kammern aber auch Bekannte und Verwandte, die den Unternehmer auf Fehlentwicklungen und auf den gegebenen Handlungsbedarf sowie mögliche Unterstützungsinstrumentarien hinwiesen (Deutsche Ausgleichsbank 2003).

Auch die Beweggründe der Unternehmer zum Erhalt des Unternehmens in einer kritischen Situation unterscheiden sich häufig deutlich von der Einschätzung externer Dritter. Der „Glaube an den Unternehmenserfolg und die Unternehmenssubstanz“ sowie die „Angst vor dem privaten Ruin“, also eine „Mischung aus Angst und Hoffnung“ (Deutsche Ausgleichsbank 2003 S.7ff) sind aus Unternehmersicht die stärksten Beweggründe zum



Unternehmenserhalt, während Bank- und Unternehmensberater auf Basis von vorliegenden betriebswirtschaftlichen Kennziffern einen Unternehmenserhalt mittels Interims- oder Sanierungsmaßnahmen nur bedingt befürworten (Lützenrath et al. 2003).

Besonders bei Einzelunternehmen und Familienbetrieben, bei denen eine enge Verflechtung von Unternehmen und Unternehmer vorliegt (Wimmer et al. 2004), kommt es im Fall des Scheiterns, der in der Regel auch die persönliche Existenz des Inhabers bedroht, zu Interferenzen zwischen unternehmerischer und persönlicher Krisensituation. Die persönliche Betroffenheit des Unternehmers kann aufgrund jeweils spezifischer persönlicher Wahrnehmungs- und Bewältigungsmuster auf der Faktenebene ebenfalls zur Verschärfung der Krise beitragen, da ein streng analytisches, faktenorientiertes und strukturiertes Vorgehen und frühzeitiges Steuern in diesem Fall kaum möglich ist (vgl. Kap. 5.1.1; 5.2.1; 5.2.5).

In die Gesamtdiskussion um unternehmerische Krisensituationen muss künftig, neben den reinen betriebswirtschaftlichen Komponenten und Steuerungsinstrumenten zur Krisenfrüherkennung, die persönliche Kompetenz des Unternehmers bzw. des Unternehmensmanagements, konkret das persönliche Krisenbewältigungsmuster des Unternehmers, als ein zentralkritisches Moment stärker integriert werden. In ersten Ansätzen wird das Defizit hinsichtlich integrierter, institutioneller Angebote durch überregionale Initiativen und Selbsthilfeorganisationen aufgefangen.<sup>23</sup>

### 3.4.3 Interne Steuerungsmaßnahmen

In einer akuten Krisensituation stehen alle Beteiligten unter einem hohen Zeit-, Entscheidungs- und Erfolgsdruck. Es werden zutreffende Situationsbeurteilungen und realistische Lösungen bzw. Vorgehensmodelle erwartet, um das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens aufrecht zu erhalten oder zurück zu gewinnen. Gegebenenfalls ist die Etablierung zentraler Führungsstrukturen, etwa die Einrichtung eines alle Prozesse und Phasen steuernden Projektteams oder Lenkungsausschusses erforderlich, um Schnittstellen und Koordinationsaufwendungen zu minieren, um Kontrollintervalle zu verkürzen und für die konsequente Umsetzung eines Konsolidierungskonzeptes zu sorgen. Die Aufrechterhaltung des Vertrauens der Kreditgeber und Investoren bedarf eines professionellen Reportings (Horváth 2006). Mögliche erfolgskritische Lücken wie unzureichende betriebswirtschaftliche Fachkompetenz, fehlende Krisenbewältigungs- bzw. Sanierungserfahrungen und mangelnde Erfahrungen im Dialog mit Banken sind gegebenenfalls temporär durch externe Kompetenzen zu ergänzen. Angesichts dieser Komplexität

---

<sup>23</sup> Z.B. Krisennavigator, Kiel; BiG - Bleib im Geschäft e.V., München; Unternehmer in Not e.V., Stollberg; Unternehmen in Not e.V. Wien

scheint die Gestaltung des operativen Tagesgeschäftes die größte Herausforderung für Unternehmen in der Krise zu sein (Emmerich 2002).

Das unternehmensinterne Krisenmanagement kann somit als „besondere Form der Führung mit höchster Priorität“ bezeichnet werden. Die Herausforderung besteht darin, „all jene Prozesse der Unternehmung zu vermeiden oder zu bewältigen, die ansonsten in der Lage wären, den Fortbestand der Unternehmung substantiell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen“ (Krystek 1987 S.90).

Die Art des auszuwählenden Krisenmanagements ist sowohl von der Krisenphase, in der sich ein Unternehmen befindet als auch von der spezifischen Unternehmensform abhängig. Für die Entwicklung wirksamer Lösungsansätze und eines tragfähigen Konsolidierungs- und Sanierungskonzeptes sind zunächst die Krisenhauptursachen zu identifizieren und zu analysieren. Hierfür wird in der Regel ein Konzept erstellt, in dessen Rahmen zunächst die inneren Strukturen des Systems Unternehmen als auch die System-Umwelt-Beziehungen, d.h. die Beziehungen des Unternehmens zu Lieferanten, Kreditgebern und Kunden sowie dessen Positionierung im Markt zu analysieren sind. In einem zweiten Schritt müssen entsprechende Veränderungsmaßnahmen zur Wiederherstellung der dauerhaften, wirtschaftlichen Tragfähigkeit definiert und berechnet werden (Gieschen 2003, Lützenrath et al. 2003, Emmerich 2002).

Zunehmende Bedeutung im Rahmen des Krisenmanagements gewinnt die zeitnahe und aktive, ziel- und interessengruppenspezifische interne und externe Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit gegenüber möglichen Dialogpartnern. Dazu können neben den Mitarbeitern, den Kunden, Lieferanten und Kreditgebern in Abhängigkeit von der Unternehmensform auch Gesellschafter, Anteilseigner, der Kapitalmarkt allgemein, Meinungsbildner, das medienpolitische Umfeld und die Öffentlichkeit gehören (Lützenrath et al. 2003). Ziel ist es, die Bedeutung und das Image einer Marke bzw. eines Produktes aufrecht zu erhalten und den Absatz der betroffenen Produkte bzw. Dienstleistungen durch die Krise nicht zu gefährden.

Für kleine und mittelständische Unternehmen ist eine umfangreiche, öffentlichkeitswirksame externe Kommunikation in der Regel jedoch kaum oder nur eingeschränkt praktikabel und sinnvoll. Im Zentrum ihrer dennoch notwendigen „Krisenkommunikationsarbeit“ steht primär die vertrauensvolle und transparente Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern, Lieferanten, Kreditgebern und gegebenenfalls gegenüber den Kunden.

Im Fall von Liquiditäts- bzw. Existenzkrisen bleibt aufgrund der bedrohlichen Knappheit finanzieller Mittel in der Regel keine Zeit für detaillierte Analysen. Die für das Krisenmanagement Verantwortlichen müssen schnell entscheiden, ob das Unternehmen noch zahlungsfähig ist oder ob bereits eine Insolvenzantragspflicht besteht, um entsprechende Sofortmaßnahmen einzuleiten. Diese von Krystek (1987) als repulsives Krisenmanage-

ment bezeichneten Sofortmaßnahmen zielen in der Regel darauf ab, die „insolvenzrechtlichen Tatbestände der Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung zu beseitigen und somit sicherzustellen, dass die Handlungsfähigkeit des Unternehmens bis zur Fertigstellung des endgültigen Sanierungskonzeptes gewährleistet“ (Lützenrath et al. 2003 S.23) und das Unternehmen mittels diverser Krisenmanagementinstrumentarien in seiner bisherigen Ziel- und Zwecksetzung erhalten werden kann.

Prinzipiell muss das interne Krisenmanagement jedoch „auch Formen einer nicht unternehmenserhaltenden Krisenbewältigung einschließen“ (Krystek 1987 S.90). Neben faktischen und durch den Gesetzgeber definierten Rahmenbedingungen wird eine solche Option insbesondere durch die Persönlichkeit des Unternehmers gestaltet (vgl. Kap. 3.5; 5.2.5).

Damit liegt die Bewertung einer Unternehmenskrise als Chance in der persönlichen Kompetenz des Unternehmers bzw. des Unternehmensmanagements (vgl. Kap. 5.2.1). Da jede Krise ihrem Wesen nach immer auch Ursache und Antrieb von Kurskorrekturen bzw. Erneuerungen ist, können unabhängig von Krisenart, -ursache und -phase vorhandene Defizite und Fehlentwicklungen klar erkannt und entsprechend strategisch und operational beseitigt werden. Die Gesundung des Unternehmens und die langfristige Sicherung von Arbeitsplätzen liegen bei konsequenter Beachtung der Krisenbewältigungserfolgskriterien im Kompetenzbereich eines professionellen Unternehmensmanagements.

Gelingt die Konsolidierung oder Sanierung nicht, bietet der Weg über eine Insolvenz die Möglichkeit, eine Unternehmensneugründung zu realisieren (vgl. Kap. 4). Im Unterschied zum deutschen Wirtschafts- und Gesellschaftsurteil wird z.B. im US-amerikanischen Kontext eine Unternehmenskrise/ Insolvenz als geordnete Maßnahme für die Restrukturierung eines Unternehmens verstanden und gestützt (Schulz et al. 2003).

### **3.5 Die Unternehmerpersönlichkeit als Schlüsselfaktor**

Ein auf alle Unternehmen übertragbares Erfolgsrezept zur Prävention und zum Umgang mit kritischen Situationen gibt es nicht. Die Verantwortung für die schwierige Unternehmenssituation liegt jedoch in jedem Fall beim Unternehmer bzw. dem Unternehmensmanagement. Ein Unternehmen kann somit langfristig nur so erfolgreich sein, wie die Qualität seines Managements es zulässt. Damit entscheiden die Kompetenzen und Fähigkeiten der Unternehmensleitung darüber, ob ein Unternehmen auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten lebens- und überlebensfähig bleibt.

Empirischen Untersuchungen zufolge verfügt insbesondere die Unternehmensleitung kleiner und mittelständischer Unternehmen, die sich erstmals in ihrer Unternehmenshistorie in einer unternehmenskritischen Situation befinden, nicht „über ausreichende Erfahrungen, um die Krise aus eigener Kraft zu bewältigen“ (Emmerich 2002 S.26, Deutsche Ausgleichsbank 2003).

Neben verwertbaren Erfahrungen im allgemeinen Umgang mit der Krise mangelt es ihnen insbesondere an hinreichenden fachlichen Kompetenzen in der Krisenursachenbekämpfung, in der Kommunikationsarbeit sowie an persönlichen Erfahrungen in der Verhandlung mit Kreditgebern (Emmerich 2002, Lützenrath et al. 2002).

Da Sanierungen oder Restrukturierungen in der Regel unangenehme Entscheidungen und harte Einschnitte erfordern, werden vom Unternehmensmanagement persönliche Durchsetzungskraft sowie Entscheidungs- und Umsetzungsfähigkeit abverlangt - Eigenschaften, die der Mehrzahl der befragten Unternehmensleitungen in Krisensituationen fehlten (Deutsche Ausgleichsbank 2002, Emmerich 2002).

Ein weiterer, im Kontext von Unternehmenskrisen bislang vernachlässigter, jedoch im Rahmen der Unternehmensgründungsforschung diskutierter und für den Untersuchungsgegenstand durchaus relevanter Aspekt ist die Fähigkeit des Managements zur Lösung von Problemen. Danach haben „das Ausmaß der internalen Kontrollüberzeugung, des positiven Denkens, des Herausforderungsdenkens und des Risikoempfindens einen klaren positiven Zusammenhang zu der Entstehung von Erfolg“ (Barth 1995 S.205) bzw. zu der erfolgreichen Bewältigung kritischer Situationen (vgl. Kap. 5.3).

Der Zusammenhang zwischen Unternehmerpersönlichkeit und Unternehmenserfolg wird zunehmend auch außerhalb psychologischer und soziologischer Kontexte gewürdigt. Insbesondere seitens der Kredit- und Fremdkapitalgeber wird die Person des Unternehmers als Schlüsselfaktor und Entscheidungskriterium bei der Gesamtbewertung über die Solvenz und Leistungs- bzw. Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens gewertet (Barth 1995, Laub 1989). Die „Hauptbestimmungsgründe für ein erfolgreiches Unternehmen (liegen) in persönlichen Merkmalen und im Führungstalent des Unternehmers“ (Williams 1975 S.132), er ist der „dominierende Einflussfaktor“ (Deutsche Ausgleichsbank 1987 S.27). Die primäre Ursache für das Scheitern eines Unternehmens wird in der Person des Unternehmers diagnostiziert (Brandt 1984, Hamm 1989, Klandt 1979, Williams 1975). Verhaltensweisen wie ein wechselhaftes, impulsgesteuertes Agieren ohne strategische Zielverfolgung, die Zuweisung endogener Fehler an externe Dritte, ein mangelndes Vertrauen gegenüber Mitarbeitern aber auch der Abschluss nicht konsolidierter Verträge mindern die Chancen auf einen sachbezogenen und konsequenten Umgang bei der Bewältigung der unternehmenskritischen Situation. Mangelnde Kooperations- und Delegationsfähigkeit und die Befriedigung vornehmlich privater Ambitionen oder ein

selbstfixiertes und rechthaberisches Auftreten seitens des Managements sind weitere Aspekte, die den Eintritt kritischer Zustände befördern können (Gieschen 2003).

Aufgrund der häufigen Verflechtung von Unternehmen und Unternehmer bei kleinen und mittelständischen Betrieben haben unternehmenskritische Situationen private Auswirkungen. Auf der anderen Seite beeinflusst der soziale Kontext Entscheidungen und Urteile, die das Unternehmen betreffen.

Damit wandelt sich das in der klassischen Betriebswirtschaftslehre und traditionellen Volkswirtschaftslehre bislang dominierende Modell vom „homo oeconomicus“, wonach sich dieser ‚ideale Mensch‘ vollkommen rational und nutzen- bzw. gewinnmaximierend verhalte, über alle Handlungsalternativen umfassend informiert und in seinen Entscheidungen frei von sozialen und institutionellen Verpflichtungen sei (Barth 1995). Auch in seinem wirtschaftlichen Verhalten lässt sich der Mensch durch eine Vielzahl von psychologischen Faktoren wie Einstellungen, Motiven, und Gefühlen leiten (Brandt 1995).

### **3.6 Zwischenfazit**

Dem Unternehmensmanagement bzw. dem Unternehmer obliegt angesichts der komplexen Herausforderungen bei der faktenorientierten Identifizierung und Auflösung unternehmenskritischer Situationen eine besondere, erfolgskritische Verantwortung. Empirischen Studien und Expertenbefragungen zufolge verfügen insbesondere die Führungskräfte mittlerer und kleinerer Unternehmen nicht oder nur unzureichend über die erforderlichen fachlichen und persönlichen Kompetenzen. Darüber hinaus scheinen sie aufgrund persönlicher oder strategischer Führungsfehler, die oftmals bis in die Phase der Unternehmensgründung zurückreichen, einen entscheidenden Anteil an der in der Regel langfristigen Entstehung unternehmenskritischer Situationen zu haben. Werden die in der Regel multikausal bedingten, signifikanten und krisenphasenspezifischen Symptome und Alarmzeichen nicht rechtzeitig als solche identifiziert, kann dieses Versäumnis zur Liquiditäts- bzw. Existenzkrise mit einem nur noch geringen Handlungsspielraum führen.

Eine faktenorientierte, selbstkritische Ursachen- und Situationsanalyse und die konsequente Umsetzung der gebotenen Korrekturen hinsichtlich der eigenen Unternehmensstruktur und in der Kommunikation gegenüber Lieferanten, Kunden oder Fremdkapitalgebern eröffnet eine realistische Chance, um das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens wieder zurück zu gewinnen und dieses in seiner bisherigen Ziel- und Zwecksetzung grundsätzlich zu erhalten. Das interne Krisenmanagement muss jedoch grundsätzlich Formen einer nicht unternehmenserhaltenden Krisenbewältigung einschließen. Eine solche Entscheidung impliziert immer die Chance auf einen konsolidier-

ten Neuanfang, mit oder ohne „gerichtlichem Reorganisationsverfahren“ (Schulz et al. 2003 S.3).

Die benannten Studien- und Literaturbefunde sind aufgrund unterschiedlicher Fragestellungen, differierender Messkriterien, Analysetechniken und Stichproben nur bedingt vergleichbar. Längsschnittuntersuchungen oder standardisierte Vorgehensweisen innerhalb der betriebswirtschaftlichen Forschung hinsichtlich der Variablen der Unternehmerpersönlichkeit besonders im Kontext von kritischen Situationen liegen nicht vor. Dennoch sollen mit Blick auf den zentralen Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit die vorliegenden Ergebnisse, insbesondere die Erkenntnisse hinsichtlich des zentralen Anteils der Unternehmerpersönlichkeit bei der Entstehung, Entwicklung und Bewältigung unternehmenskritischer Situationen als hinreichend betrachtet werden.

Die bestehenden Chancen konsequent und in Übereinstimmung mit dem persönlichen „Karriere-Anker“ zu nutzen setzt voraus, dass sich die Hauptakteure im Unternehmen neben dem gegebenenfalls erforderlichen Erwerb betriebswirtschaftlich-fachlicher und übergreifender Managementkompetenzen einer selbstkritischen Reflexion unterziehen.

Insbesondere die durch Studien mehrfach belegte Zuweisung unternehmenskritischer Ursachen an externe Faktoren seitens des Unternehmensmanagements bietet einen viel versprechenden Ansatzpunkt im Coaching hinsichtlich der Entwicklung von Lernperspektiven und Neuorientierungen. Zu hinterfragen sind hierbei gegebenenfalls auch die tatsächlichen Motive, Zielstellungen und Rahmenbedingungen für die einstige Unternehmensgründung und, sofern relevant, die Gründe für eine mögliche Änderung dieser Komponenten im Laufe der unternehmerischen Tätigkeit.

In Abhängigkeit von den Intentionen der Führungskraft, dem Krisenstadium und den gegebenenfalls bekannten Ergebnissen einer betriebswirtschaftlichen Schwachstellenanalyse können im Coachingprozess der konkrete Unterstützungsbedarf und die einzelnen Schritte einer anschlussfähigen Krisenintervention strukturiert und begleitet werden. Die Kenntnis von Einfluss-, Wirk- und Steuerungsfaktoren im Kontext einer Unternehmenskrise erleichtern dem Coach eine schnelle und zielgerichtete Intervention, um dem Klienten bei der Entwicklung situationsadäquater Lösungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen zu unterstützen. Auch das Faktenwissen des Coachs um die zusätzlichen, in das private Umfeld reichenden Dimensionen unternehmenskritischer Situationen speziell bei inhabergeführten oder Familienunternehmen ist für die Herstellung eines vertrauensvollen und effizienten Arbeitsbündnisses zwischen Coach und Klient förderlich.

In Referenzierung auf die forschungsleitenden Fragen dieser Arbeit (vgl. Kap. 0.3) ist mit derzeitigem Kenntnistand davon auszugehen, dass erstens unabhängig von Krisenstadi-

um und Krisenart mittels Coaching eine wirksame Unterstützung bei der (Wieder-) Herstellung der Handlungsfähigkeit geleistet werden kann und dass zweitens die „Feldkompetenz“ des Coachs eine effiziente Arbeits- und Prozessgestaltung unterstützt und stabilisierend auf die Entwicklung eines wirksamen Arbeitsbündnisses wirkt.

An dieser Stelle bleiben die Fragen noch offen, ob es seitens der Zielgruppe in dieser Lebenslage einen entsprechenden Bedarf an professionellem Coaching gibt und ob die angenommene spezifische Belastungssituation der Klienten im Kontext unternehmenskritischer Situationen durch den Coachingprozess so weit entlastet werden kann, dass der Klient für selbstkritische Reflexionen und die Entwicklung von Lernperspektiven und Handlungsalternativen offen und fähig ist.

## **4 Unternehmensinsolvenzen als Coachinganlass**

### **4.1 Definition**

Gerät ein Unternehmen in den Zustand der Zahlungsunfähigkeit bzw. kann aufgrund des Mangels an Zahlungsmitteln seine Verbindlichkeiten nicht erfüllen, wird diese Situation als Insolvenz bezeichnet (Gabler 2000, Schulz et al. 2003).

Nach dem deutschen, zum Januar 1999 in Kraft getretenen Insolvenzrecht gelten neben der Zahlungsunfähigkeit auch die drohende Zahlungsunfähigkeit und die Überschuldung als Tatbestand, der die Einreichung eines Insolvenzantrages beim zuständigen Amtsgericht erzwingt (§§ 17,18,19 Insolvenzordnung).

Von diesem Tatbestand können sowohl so genannte natürliche Personen (Einzelunternehmer, Privatpersonen), juristische Personen (Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien, eingetragene Genossenschaften, rechtsfähige Vereine) als auch Gesellschaften ohne Rechtspersönlichkeit (Gesellschaften bürgerlichen Rechts, offene Handelsgesellschaften, Partnergesellschaften etc.) betroffen sein (Schulz et al. 2003).

Die Pflicht, unter Berücksichtigung der gesetzlichen Rahmenbedingungen einen Insolvenzantrag zu stellen, besteht für juristische Personen und Gesellschaften ohne Rechtspersönlichkeit.

So genannte natürliche Personen sind von der gesetzlichen Antragspflicht befreit, sie sind jedoch insolvenzfähig. Zu ihnen gehören gemäß handelsrechtlicher Kriterien neben Personen, die keine selbstständige wirtschaftliche Tätigkeit ausüben, auch die Einzelunternehmer und die Angehörigen der freien Berufe. Sie haben die Möglichkeit, ein so genanntes Verbraucherinsolvenzverfahren (§§ 304ff Insolvenzordnung) in Anspruch zu nehmen.

Die Gesamtkategorie der privaten Verbraucherinsolvenzen ist jedoch nicht Gegenstand der Untersuchung. Im Interesse einer klaren Trennschärfe soll der Begriff Insolvenz im Folgenden ausschließlich im Kontext einer unternehmerischen Insolvenz verstanden werden, und zwar gleichermaßen für Einzelunternehmen, Angehörige der freien Berufe bzw. juristische Personen und Gesellschaften ohne Rechtspersönlichkeiten. Die insolvenzrechtliche Unterscheidung zwischen Unternehmens- und Verbraucherinsolvenzen wird im Folgenden vernachlässigt.



Im Unterschied zum Status der materiellen Sanierung, die auf die Überwindung einer Unternehmenskrise und die Wiederherstellung der nachhaltigen Existenzfähigkeit eines Unternehmens gerichtet ist und neben finanzwirtschaftlichen, leistungs- und sozialwirtschaftlichen auch organisatorische und führungsorientierte Sofortmaßnahmen beinhalten kann, ist eine Insolvenz auf die gemeinschaftliche Befriedigung der Gläubiger des schuldnerischen Unternehmens gerichtet (§ 1 Insolvenzordnung).

Ziel eines Insolvenzverfahrens ist die Sicherung und bestmögliche Verwertung des schuldnerischen Vermögens zur Befriedigung der Forderungen seitens der Gläubiger. Es wird einzig für die Gläubiger durchgeführt. Dabei umfasst die so genannte Insolvenzmasse grundsätzlich das gesamte Vermögen des schuldnerischen Unternehmens. Dazu gehören Gegenstände, Immobilien, Forderungen und Rechte sowie weiteres, nach Eröffnung eines Insolvenzverfahrens erworbenes Vermögen. Im Fall von Einzelunternehmen wird darüber hinaus auch das gesamte private Vermögen des Unternehmers in die Insolvenzmasse eingeschlossen. Davon ausgeschlossen sind lediglich nichtpfändbare Gegenstände wie gewöhnlicher Hausrat (§§ 35f Insolvenzordnung).

Das Insolvenzverfahren legt dem betroffenen Unternehmen bzw. Unternehmer einen engen Aktionsrahmen mit umfangreichen Pflichten auf. Das formal-juristische Verfahren, dem sich ein Unternehmer bzw. ein Unternehmen im Kontext einer Insolvenzlage gegenüber sieht, soll mit Blick auf die benötigte Sachkompetenz des Coachs bei der Beratung im Kontext entsprechender Anliegen in komprimierter Form dargestellt werden.

## **4.2 Das vorläufige Insolvenzverfahren**

### **4.2.1 Insolvenzantrag**

Die Voraussetzung für die Eröffnung eines so genannten Regelinsolvenzverfahrens ist ein schriftlicher Insolvenzantrag. Dieser kann sowohl vom schuldnerischen Unternehmen (Eigenantrag) als auch vom Gläubiger (Fremdantrag) gestellt werden (§ 13 Insolvenzordnung).

Durch das zuständige Insolvenzgericht wird zunächst die Zulässigkeit des Insolvenzantrages festgestellt. Ferner prüft das Gericht, ob die für ein Regelinsolvenzverfahren erforderlichen Voraussetzungen vorliegen. Zu diesen Eingangsvoraussetzungen gehört, dass der Schuldner (Unternehmen) eine selbstständige wirtschaftliche Tätigkeit ausübt. Darüber hinaus müssen Vermögensverhältnisse aus der wirtschaftlichen Tätigkeit existieren und offene Forderungen aus dieser selbständigen wirtschaftlichen Tätigkeit vorlie-

gen. Das Insolvenzgericht klärt ferner den Insolvenzgrund und prüft, ob die Massekosten gedeckt sind (§§ 14ff Insolvenzordnung).

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, ordnet das Insolvenzgericht ein vorläufiges Insolvenzverfahren an. Hierfür bestellt es einen von Gläubiger und Schuldner unabhängigen Insolvenzverwalter, in der Regel einen Fachanwalt für Insolvenzrecht oder Steuerrecht. Dieser wird mit der gesetzlich geregelten Abwicklung des Verfahrens beauftragt.

Darüber hinaus kann das Insolvenzgericht dem schuldnerischen Unternehmen ein „allgemeines oder spezielles Verfügungsverbot“ auferlegen (Schulz et al. 2003 S.66), in dessen Folge ihm bestimmtes rechtsgeschäftliches Handeln verboten wird bzw. er dieses nur mit Zustimmung des vorläufigen Insolvenzverwalters in Form eines „allgemeinen Zustimmungsvorbehalts“ ausüben darf. Ein allgemeines Verfügungsgebot beinhaltet das Verbot, Kauf-, Miet- oder Arbeitsverträge abzuschließen. Spezielle Verfügungsgebote bleiben hingegen auf einzelne Gegenstände oder Handlungen beschränkt.

#### **4.2.2 Mitwirkungsrechte und -pflichten des Unternehmens**

Der Insolvenzverwalter hat dem schuldnerischen Unternehmen gegenüber zahlreiche Rechte. Der Schuldner und die Vertretungsorgane des schuldnerischen Unternehmens, z.B. Vorstände und Geschäftsführer sind ihrerseits verpflichtet, dem Insolvenzverwalter uneingeschränkten Zutritt zu den Geschäftsräumen zu gewähren, Einsicht in die schriftlichen oder elektronischen Geschäftsunterlagen einschließlich Unterlagen über in- und ausländisches Vermögen zu gestatten und alle notwendigen Auskünfte mündlich und gegebenenfalls regelmäßig schriftlich zu erteilen. Auch derzeitige oder ehemalige (zwei Jahre rückwirkend) Angestellte sind zur uneingeschränkten Auskunft verpflichtet (Schulz 2003).

Zur Erfüllung seiner Auskunftspflicht und Mitwirkungspflichten hat der schuldnerische Unternehmer eine Präsenzpflcht, gegebenenfalls muss er aus dem Ausland auf eigene Kosten anreisen.

Zu einer über diese Auskunftspflicht hinausgehenden weiteren, unentgeltlichen Tätigkeit zur Erhöhung der Insolvenzmasse ist der Schuldner jedoch nicht verpflichtet.

#### **4.2.3 Mögliche Zwangsmaßnahmen des Insolvenzgerichts**

Kommt das schuldnerische Unternehmen seinen Mitwirkungspflichten nicht nach, kann das Insolvenzgericht verschiedene Zwangsmaßnahmen gegen den Inhaber oder Geschäftsführer anordnen. Dazu können eine persönliche Versicherung des Unternehmers an Eides Statt, ferner die zwangsweise Vorführung und Haft sowie eine Postsperrre oder auch die Siegelung und Beschlagnahme gehören.

Im Rahmen der eidesstattlichen Versicherung muss der Schuldner grundsätzlich das gesamte Aktivvermögen, einschließlich der die Insolvenzmasse betreffenden persönlichen Verhältnisse, angeben. Falsche oder unvollständige Angaben sind ebenfalls strafbar und werden mit Freiheits- oder Geldstrafe geahndet (Schulz et al. 2003).

Ein gebräuchliches Hilfsmittel im Insolvenzantragsverfahren ist die gerichtliche Anordnung einer vorläufigen, zeitlich unbefristeten Postsperre. Hierdurch werden bestimmte oder sämtliche, einschließlich private Postsendungen nicht mehr dem Unternehmer sondern dem Insolvenzverwalter vom zuständigen Postamt direkt zugeleitet. Der Insolvenzverwalter ist berechtigt, die Sendungen zu öffnen und daraufhin zu prüfen, ob sich Rückschlüsse auf weitere, der Insolvenzmasse zugehörige Vermögenswerte ergeben (§ 99 Insolvenzordnung).

Besonders für Einzelunternehmer und Angehörige der freien Berufe ist die Postsperre ein schwerwiegender Eingriff in die persönlichen Rechte, da von der Sperre in der Regel sowohl der geschäftliche als auch der persönliche Postbereich betroffen ist. Gemäß Insolvenzordnung kann gegen die Anordnung der Postsperre sofortige Beschwerde eingelegt werden. Über die Aufhebung entscheidet wiederum das Insolvenzgericht.

Zur Durchsetzung der schuldnerischen Auskunftspflicht und Mitwirkungspflicht kann das Insolvenzgericht darüber hinaus auch die Siegelung von Geschäftsunterlagen oder EDV-Geräten und die Beschlagnahme von Unterlagen oder sonstigen Massegegenständen verfügen und durch einen Gerichtsvollzieher entsprechend umsetzen lassen (Schulz et al. 2003).

#### **4.2.4 Sicherstellung der Unternehmensmasse**

Zur Sicherung der so genannten Insolvenz- bzw. Unternehmensmasse nimmt der bestellte Insolvenzverwalter, gegebenenfalls mit polizeilicher Unterstützung, das schuldnerische Vermögen und alle Geschäftsunterlagen in Besitz. Dazu werden die vorhandenen Vermögensgegenstände vor Ort inventarisiert, der Verkehrswert ermittelt sowie Bankguthaben und fällige Forderungen auf ein eigens dazu eingerichtetes Hinterlegungskonto eingezogen (Schulz et al. 2003).

Wurde der laufende Geschäftsbetrieb des Unternehmens vor Antragstellung nicht eingestellt, ist der Insolvenzverwalter verpflichtet, den Betrieb des schuldnerischen Unternehmens nach positiver Prüfung der Gewinn- und Verlustsituation sowie der Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten bzw. hinsichtlich von Lohn- und Gehaltszahlungen aufrecht zu erhalten und fortzuführen. In diesem Fall können die Produktion fortgesetzt, neue Verbindlichkeiten begründet und halbfertige Güter aus dem Umlaufvermögen fertig gestellt werden.

Zu den weiteren Verpflichtungen des Insolvenzverwalters gehören auch die zeitnahe Information der Beschäftigten und des Arbeitsamtes über die aktuelle Situation und die geplanten Maßnahmen. Ist im Unternehmen ein Betriebsrat vorhanden, muss auch dieser in die Kommunikation eingebunden werden.

Mit Übergang der Verfügungsbefugnis auf den Insolvenzverwalter ist dieser auch berechtigt bzw. verpflichtet, Kündigungen der Arbeitnehmer auszusprechen. Der Insolvenzverwalter ist ferner verpflichtet, die steuerlichen Pflichten des schuldnerischen Unternehmens zu erfüllen. Er ist auch zur Umsetzung Kosten einsparender Maßnahmen, z.B. die Stilllegung von Betriebsteilen, die Rückgabe nicht benötigter Miet- oder Leasinggeräte, die Reduzierung des Fuhr- und Maschinenparks oder die Kündigung verzichtbarer Dienstleistungen verpflichtet. Mit Lieferanten und Kunden muss er gegebenenfalls besondere Konditionen vereinbaren (Schulz et al. 2003).

Die bisherige Geschäftsführung des Unternehmens und die von ihr beauftragten Mitarbeiter müssen diese Aktivitäten zur Unternehmensfortführung mit höchster Priorität unterstützen.

Sind hingegen durch die Weiterführung des Geschäftsbetriebes erhebliche Verluste zu erwarten, die das zur Verteilung an die Gläubiger vorhandene Vermögen erheblich vermindern würden, kann unter Zustimmung des zuständigen Insolvenzgerichtes der Geschäftsbetrieb ganz oder teilweise stillgelegt werden.

#### **4.2.5 Prüfung der Massedeckung**

In einem weiteren Schritt wird die vorhandene Masse des Unternehmens darauf hin geprüft, ob sie zur Deckung der zu erwartenden Verfahrenskosten ausreicht (§ 26 Insolvenzordnung).

Neben den bereits bestehenden Verpflichtungen des Unternehmens sind auch diese aus dem schuldnerischen Vermögen zu begleichen. Dazu zählen die Gerichtskosten, die sich aus der verfügbaren Masse zum Ende des Verfahrens berechnen und die entsprechenden Zustellungs- und Veröffentlichungskosten. Auch die Kosten des Insolvenzverwalters, d.h. dessen Vergütung sowie sämtliche Auslagen müssen aus der Unternehmensmasse beglichen werden können (§ 26 Insolvenzordnung).

Im positiven Fall, d.h. wenn die zu erwartenden Verfahrenskosten aus der Unternehmensmasse beglichen werden können, wird ein Insolvenzverfahren eröffnet. Andernfalls

wird das Insolvenzgericht den Insolvenzantrag „mangels einer die Verfahrenskosten deckenden Masse“ abweisen (§ 26 Insolvenzordnung).

### **4.3 Konsequenzen aus der Antragsabweisung**

Wird der Antrag mangels Masse abgewiesen, hat dies für den Schuldner bzw. das schuldnerische Unternehmen eine Vielzahl von Konsequenzen. Zunächst wird der Schuldner in ein so genanntes Schuldnerverzeichnis eingetragen, dessen Löschungsfrist fünf Jahre beträgt. Über den Abweisungsbeschluss werden die Staatsanwaltschaft, das Familiengericht, das Registergericht und gegebenenfalls die Sozialversicherungsträger, das Arbeitsamt, die Landesversicherungsanstalt und das Finanzamt informiert (§ 26 Insolvenzordnung).

Die Staatsanwaltschaft fordert in der Regel die Insolvenzakte zur Einsichtnahme an, um sie auf Anhaltspunkte für Straftaten zu prüfen. Ergibt sich ein Anfangsverdacht, leitet die Staatsanwaltschaft ein entsprechendes Ermittlungsverfahren ein.

Für die Angehörigen der freien Berufe wie Rechtsanwälte, Notare, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer entstehen weiterführende, berufs- und gewerberechtliche Folgen, da die Abweisung des Insolvenzantrages mangels Masse zugleich den Widerruf ihrer Berufszulassung bewirkt. Ausgenommen davon sind Ärzte und Zahnärzte. Bei Gewerbetreibenden, Versteigerern, Maklern, Bauträgern und Baubetreuern kann die Gewerbe-erlaubnis mangels wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit oder wegen Unzuverlässigkeit entzogen werden.

Bei einer Kapitalgesellschaft führt die Abweisung des Insolvenzantrages zur Auflösung der Gesellschaft, es erfolgt ein entsprechender Eintrag in das Handelsregister.

Einzelunternehmer können von der Abweisung „mangels Masse“ ausgenommen werden, sofern sie vorab eine Stundung der Verfahrenskosten beantragt haben und diese bewilligt worden ist.

Wollen juristische Personen, z.B. Gesellschaften mit beschränkter Haftung eine Abweisung des Antrags verhindern, ist ein so genannter Massekostenvorschuss zu zahlen, der sowohl vom Schuldner als auch vom Gläubiger entrichtet werden kann.

Vor einer möglichen Abweisung mangels Masse gewährt das Gericht dem Schuldner nochmals rechtliches Gehör.

## **4.4 Das eröffnete Insolvenzverfahren**

### **4.4.1 Gegenstand und Ziel**

Liegt hingegen ein Insolvenzgrund vor und sind die Kosten des Verfahrens gedeckt, wird das Insolvenzverfahren durch Beschluss des zuständigen Insolvenzrichters eröffnet. Der Beschluss zur Verfahrenseröffnung wird im Amtsblatt oder Bundesanzeiger veröffentlicht und in den einschlägigen öffentlichen Registern sowie im Grundbuch eingetragen (§§ 30-33 Insolvenzordnung).

Mit der Eröffnung des Verfahrens überträgt das schuldnerische Unternehmen für die Dauer des Insolvenzverfahrens die volle Verfügung über das gegenwärtige und zukünftige Vermögen an den vom Gericht bestellten Insolvenzverwalter. Dieser übernimmt die Funktion des alleinigen Geschäftsführers. Im Vordergrund seiner Aktivitäten steht die Verwertung des schuldnerischen Vermögens für die Gläubiger.

Im Rahmen der ersten Gläubigerversammlung müssen die Gläubiger sämtliche Sicherungsrechte an dem Vermögen des Schuldners anzeigen. Um eine gleichmäßige Befriedigung aller Gläubiger sicherzustellen, sind Zwangsvollstreckungsmaßnahmen durch einzelne Gläubiger ausgeschlossen. Hiervon ausgenommen sind Gläubiger, die Unterhaltsforderungen stellen (Kinder, Ehepartner) oder Gläubiger, die der Schuldner vorsätzlich geschädigt hat (Deliktsgläubiger). Diese dürfen ein Vollstreckungsrecht am Einkommen des Schuldners ausüben, da der Schuldner gegenüber diesen Gläubigern bereits vor dem Insolvenzverfahren bis zur Grenze seiner Leistungsfähigkeit haftet (§ 98 Insolvenzordnung).

Die Tätigkeit des Insolvenzverwalters im Rahmen des eröffneten Insolvenzverfahrens zielt in der Regel darauf, die Gläubiger durch Abwicklung und Verwertung des Geschäftsbetriebs zu befriedigen und den Geschäftsbetrieb zu beenden.

Wird der Geschäftsbetrieb in der Insolvenzzeit jedoch mit Profit betrieben und soll erst später veräußert werden, kann der Insolvenzverwalter den Geschäftsbetrieb unter Aufsicht des Insolvenzgerichts auch über Jahre hinweg weiter führen.

### **4.4.2 Ansprüche und Vergütung des Schuldners**

Mit Eröffnung des Insolvenzverfahrens geht das gegebenenfalls noch bestehende Verwaltungs- und Verfügungsrecht des Schuldners über das gesamte zur Insolvenzmasse gehörenden Vermögen an den Insolvenzverwalter über (§ 80 Insolvenzordnung).

Ist der Schuldner eine natürliche Person (Einzelunternehmer, Angehörige freier Berufe), darf er lediglich über den Geldbetrag und aus der Insolvenzmasse explizit freigegebene Gegenstände verfügen, die der Insolvenzverwalter auf Beschluss der Gläubigerversammlung ihm und gegebenenfalls seiner Familie als notwendigen Unterhalt überlässt. Hierbei handelt es sich in der Regel um Beträge in Höhe des Pfändungsfreibetrages oder des Sozialhilfesatzes. Ein Rechtsanspruch des Schuldners auf Zahlung eines Unterhaltsgeldes besteht nicht.

Für natürliche Personen sieht die Insolvenzordnung ferner die Möglichkeit vor, nach Ablauf einer so genannten Wohlverhaltensphase eine Restschuldbefreiung zu erwirken. Nach derzeit sechs Jahren kann der Schuldner unter bestimmten Voraussetzungen somit von allen Verbindlichkeiten gegenüber seinen Insolvenzgläubigern befreit werden (§ 287 Insolvenzordnung).

Ist der Schuldner eine juristische Person, verlieren Geschäftsführung und Vorstand ebenfalls die Möglichkeit, über das Vermögen der Gesellschaft zu verfügen. Das zwischen Geschäftsführung bzw. Vorstand und Gesellschaft bestehende Organverhältnis endet automatisch, der Anstellungsvertrag kann gekündigt oder der Betroffene freigestellt werden (§ 113 Insolvenzordnung).

Zur Existenzsicherung kann der Insolvenzverwalter mit den ehemaligen Geschäftsführungsorganen jedoch einen Beratervertrag abschließen, um das für den laufenden oder zukünftigen Betrieb erforderliche fachliche Wissen verfügbar zu halten. Vertragsdauer und Honorarhöhe sollten sich an Beraterverträgen orientieren, die der Insolvenzverwalter ansonsten mit Fremdberatern abschließen müsste.

#### **4.4.3 Mitwirkungsrechte und Mitwirkungspflichten des Unternehmers**

Auch während des eröffneten Insolvenzverfahrens ist der Unternehmer weiterhin verpflichtet, gegenüber dem Insolvenzverwalter, dem Insolvenzgericht oder auf Anordnung auch dem Gläubigerausschuss bzw. der Gläubigerversammlung die gewünschten Auskünfte zu erteilen (§ 97 Insolvenzordnung). Kommt der schuldnerische Unternehmer seinen Auskunfts- und Mitwirkungspflichten nicht nach oder handelt diesen zuwider, kann das Insolvenzgericht wie beim vorläufigen Insolvenzverfahren auch, entsprechende Zwangsmittel z.B. eine eidesstattliche Erklärung oder eine Haftstrafe, verhängen (§ 98 Insolvenzordnung). Zur Arbeit für die Insolvenzmasse ist der Schuldner nicht verpflichtet.

Sollte der Unternehmer unberechtigterweise durch Verkauf oder Schenkung noch über Gegenstände aus der Insolvenzmasse verfügen und hierdurch Schaden an der Insolvenzmasse herbeiführen, ist er zum Schadensersatz an der Insolvenzmasse verpflichtet. Im Falle einer Restschuldbefreiung kann er auch diese verlieren.

#### **4.4.4 Mitwirkungsrechte und Mitwirkungspflichten der Gesellschafter**

Obgleich in vielen mittelständischen Unternehmen und bei juristischen Personen die Gesellschafter mit den geschäftsführenden Personen identisch sind, unterscheiden das Gesellschafts- und Insolvenzrecht strikt zwischen der Stellung eines Gesellschafters und der eines Geschäftsführers.

Im eröffneten Insolvenzverfahren kommt den Gesellschaftern des Schuldners (Gesellschaft ohne Rechtspersönlichkeit und juristische Personen) eine nur eingeschränkte Bedeutung zu. Prinzipiell werden die möglichen Forderungen der Gesellschafter gegen die insolvente Gesellschaft als so genannte „nachrangige Insolvenzforderung“ betrachtet und sind in der Regel von einer Anmeldung zur Insolvenztabelle ausgeschlossen.

Handelt es sich bei dem insolventen Unternehmen um eine Gesellschaft ohne Rechtspersönlichkeit (GbR, OHG; außer Kommandisten), haften die Gesellschafter jedoch grundsätzlich persönlich und unbeschränkt für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft. Forderungen von Gläubigern an die Gesellschafter für Verbindlichkeiten der Gesellschaft dürfen jedoch nur über den Insolvenzverwalter geltend gemacht werden.

Bei einer juristischen Person (GmbH, AG, Genossenschaft, Verein) ist die gesellschaftsrechtliche Stellung der Gesellschafter des schuldnerischen Unternehmens nicht von der Einleitung eines Insolvenzverfahrens betroffen. Sie können weiterhin über ihren wertreduzierten Gesellschaftsanteil verfügen und das insolvenzfremde Vermögen verwalten. Andererseits können durch die Gesellschaft, hier das schuldnerische Unternehmen, Rückzahlungsansprüche gegen ihre Gesellschafter geltend gemacht werden (Schulz et al. 2003).

#### **4.5 Zwischenfazit**

Seit Inkrafttreten der neuen Insolvenzordnung ist die Anzahl der vorwiegend rechtswissenschaftlich bzw. statistisch determinierten Veröffentlichungen stark angestiegen. Theoretische Arbeiten, die über einen rein betriebswirtschaftlichen Ansatz hinausgehen, fehlen hingegen ebenso wie empirische Langzeituntersuchungen bzw. vergleichbare Längs- und Querschnittsuntersuchungen zu insbesondere den persönlichen Auswirkungen einer Unternehmensinsolvenz.

Besonders im Umfeld von Handwerk und kleinen Unternehmen mit bis zu fünf Beschäftigten ist die Zahl der Insolvenzfälle weiter steigend. Eine differenzierte Erfassung der Insolvenzfälle bei Einzelunternehmen und Angehörigen der freien Berufe liegt bislang



nicht vor, da diese pauschal den so genannten Verbraucherinsolvenzen zugerechnet werden.

Gleichzeitig verringert die offensichtlich eingeschränkte Bereitschaft seitens betroffener insolventer Unternehmer zur Teilnahme an Interviews und Befragungen einen breiter angelegten öffentlichen Diskurs und damit eine über exemplarische Einzelaussagen hinausgehende, ausgewogene und zeitnahe Erforschung der Lebenslage unternehmerische Insolvenz (Koark 2003).

In Referenzierung auf die forschungsleitenden Fragen dieser Arbeit ist mit derzeitigem Kenntnistand davon auszugehen, dass unabhängig vom Status des Insolvenzverfahrens mittels Coaching eine wirksame Unterstützung bei der (Wieder-)Herstellung der Handlungsfähigkeit geleistet werden kann. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass in Abhängigkeit von der konkreten Situation und Persönlichkeit des Klienten insbesondere die Phase der Entlastung und Stabilisierung einen bedeutsamen Zeitraum in Anspruch nehmen wird. Besonders der mit der Insolvenzantragstellung verbundene zunehmende Verlust der operativen Geschäftsfähigkeit steht in signifikantem Widerspruch zum bislang praktizierten Führungs- und Handlungsauftrag eines Unternehmers.

Es ist ferner davon auszugehen, dass insbesondere mögliche, vom Insolvenzgericht verfügte Zwangsmaßnahmen wie die deutlich in die Privatsphäre greifende Post- und Kontensperrung nicht nur Auswirkungen auf den Klienten selbst, sondern auch auf dessen direktes (Familie, Partner, Freunde) und indirektes (Nachbarn, Gemeinde etc.) soziales Umfeld und dessen Urteilsverhalten haben. Im Kontext einer anzunehmenden, aus diesen Rückkopplungen folgenden Mehrfachbelastung ist mit kontinuierlicher Sorgfalt zu prüfen, ob Coaching noch die geeignete Beratungsform ist, oder ob der Klient einer anderen Unterstützung bedarf.

Die forschungsleitende Frage hinsichtlich der Notwendigkeit einer so genannten Feldkompetenz des Coachs wird an dieser Stelle mit einem deutlichen „Ja“ beantwortet. Hierfür gibt es mehrere Gründe: Zum einen sollten innerhalb der im Coaching zur Verfügung stehenden, in der Regel begrenzten Zeit primär Fragen zur persönlichen Wahrnehmung und Befindlichkeit des Klienten im Zentrum des Beratungsprozesses stehen und nicht Sach- und Verständnisfragen seitens des Coachs. Ferner ist anzunehmen, dass der Klient die im Rahmen des Insolvenzverfahrens definierten und geregelten Prozesse nur bedingt kennt und sowohl über mögliche Konsequenzen hinsichtlich seiner Pflichten als auch über seine Rechte nur unzureichend informiert ist. An dieser Stelle kann der Coach den Klienten zielgerichtet an entsprechende Experten verweisen. Die grobe Kenntnis der Einzelaspekte und -möglichkeiten eines Insolvenzverfahrens seitens des Coachs erleichtert zudem die Unterstützung des Klienten bei der Entwicklung situationsadäquater Lösungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen, die sich auch auf die Zeit „nach der Insol-

venz“ beziehen können. Es ist ferner davon auszugehen, dass der Klient einem Coach mit adäquater Feldkompetenz einen Vertrauensvorschuss entgegenbringt, der neben dem Vorhandensein von Sympathiegefühlen für die Herstellung eines stimmigen und lernoffenen Arbeitsbündnisses unterstützend wirkend kann.

Noch offen bleiben jedoch die Fragen noch offen, ob dem für diese Lebenslage angenommenen Bedarf an Coaching seitens der Klienten nachgekommen wird und ob die angenommene spezifische Belastungssituation von Klienten durch den Coachingprozess so weit entlastet werden kann, dass diese für selbstkritische Reflexionen und die Entwicklung von Lernperspektiven und Handlungsalternativen offen und fähig sind.

## **5 Kritische Lebensereignisse als Coachinganlass**

### **5.1 Definition**

Die eng miteinander verwobenen Themenkomplexe kritische Lebensereignisse, psychische Krisensituationen und Bewältigungsstrategien sind Forschungsgegenstand unterschiedlicher Fachdisziplinen. Hierzu zählen innerhalb der Psychologie neben der differenzialpsychologischen Stress- und Krisenbewältigungsforschung (Copingforschung) die Kriseninterventionsforschung, die Angstforschung sowie die Life-Event-Forschung, ferner die Zukunftsforschung und Bereiche der wirtschaftspsychologischen Forschung.

Innerhalb der Subdisziplinen selbst existieren heterogene Definitionen, die aufgrund unterschiedlicher Grundansätze keine konsensuale Definition ermöglichen. Begriffe wie (kritische) Lebensereignisse, Lebenskrise, Krise, life stress, psychosozialer Stress sowie Anpassung und Bewältigung (Coping) werden mitunter synonym oder wenig differenziert verwendet.

Die für diesen Arbeitskontext relevanten Begrifflichkeiten sollen daher zunächst zusammenfassend so beschrieben werden, wie sie im Folgenden Verwendung finden und für den Untersuchungsgegenstand zielführend sind.

#### **5.1.1 Kritische Lebensereignisse**

Dem Begriff „kritische Lebensereignisse“ können eine Vielzahl von Ereignissen zugeordnet werden, die von scheinbar unbedeutenden Alltagsereignissen bis hin zu persönlichen Katastrophen bzw. Krisen reichen (Filipp 1990a).

Im Zentrum dieser Forschungsdisziplin steht die Frage, wie kritische Lebensereignisse in individuelles Erleben und Verhalten transformiert werden, welche Formen der persönlichen Auseinandersetzung erkennbar sind und in welchem Ausmaß diese zwischen Menschen und über Ereignisse und Situationen hinweg variieren.

Ganz allgemein handelt es sich bei kritischen Lebensereignissen zunächst um Ereignisse, „die durch Veränderungen der Lebenssituation (...) gekennzeichnet sind und die mit entsprechenden Anpassungsleistungen durch die Person beantwortet werden müssen“ (Filipp 1990b S.23). Kritische Lebensereignisse sind räumlich und zeitlich datierbar bzw. lokalisierbar. Sie umfassen lebenslauf-, persönlichkeitspezifische sowie kontext- und epochenspezifische Veränderungen, die relativ einmalig und individuell eintreten (Filipp 1990b, Ulich 1987). Kritische Lebensereignisse weisen somit einen deutlichen Bezug

zum Alltag und individuellen Lebenslauf einer Person auf (Faltermaier 1987, Ulich 1987). Die Quelle kritischer Ereignisse kann in der Person selbst oder in der Umwelt liegen.

Sofern bestimmte Lebensereignisse zu einer Unterbrechung der gewohnten Handlungsabläufe führen, können vermeintlich positive Ereignisse wie eine Hochzeit oder die Geburt eines Kindes sowie negative Ereignisse wie Arbeitslosigkeit, Krankheit oder Trennungen als gleichermaßen kritisch und belastend wahrgenommen werden. Die für eine Person mit primär emotionalen Anforderungen verbundenen, subjektiv bedeutsamen Ereignisse besitzen dennoch keine pathogenen Effekte an sich oder können generell als krankheitsauslösend oder -verursachend interpretiert werden (Filipp 1990b, Ulich 1987).

Werden dagegen Lebensereignisse primär als Veränderungen im Lebenslauf oder in der Lebenssituation einer Person konzipiert bzw. unter dem Aspekt der mit ihnen einhergehenden Notwendigkeit der Neuanpassung des Verhaltens gesehen, determinieren vornehmlich entwicklungspsychologische bzw. sozialisationstheoretische sowie öko- und persönlichkeitspsychologische Ansätze die Definitionsperspektive (Filipp 1990b).

In der Forschung werden so genannte normative und non-normative Lebensereignisse unterschieden. Als normative Ereignisse werden Lebensereignisse klassifiziert, die aufgrund ihrer sozialen und biologischen Normierung regelhaft und für die Mitglieder eines sozialen Systems eher vorgegebene und altersgebundene Gliederungen des Lebenslaufs sind, wie z.B. der Übergang in den Beruf oder Ruhestand. Die Kritikalität des Ereignisses wird jeweils durch die kontext- bzw. personenspezifischen Bedingungen des Wechsels bestimmt (Olbrich 1990). Normative Lebensereignisse sind in der Regel vorhersehbar und die betreffenden Personen können antizipatorisch im Rahmen institutionalisierter und außerinstitutioneller Sozialisationsprozesse darauf vorbereitet werden (Filipp 1990b). Aus entwicklungspsychologischer Sicht bilden normative Ereignisse häufig die Voraussetzung für Wandel und Wachstum (Ulich 1987).

Als non-normative Lebensereignisse werden Ereignisse bezeichnet, deren Eintritt weitgehend unabhängig vom kalendarischen Alter und von soziokulturellen Veränderungen ist. Sie umfassen Ereignisse, die auf relativ kleine Gruppen einer Population beschränkt bzw. für einzelne Personen hinsichtlich ihres Zeitpunktes im Leben einzigartig sind. Hierzu zählen Ereignisse wie temporäre Arbeitslosigkeit, beruflicher Auf- oder Abstieg, der Tod eines Partners oder ein Wohnortwechsel.

Zur Beschreibung von Lebensereignissen können weiterhin Ereignisparameter wie Subjektivität und Objektivität herangezogen werden. Die Subjektivität, konkret die Wahrnehmung und Interpretation eines Ereignisses durch die Person, umfasst Faktoren wie Erwünschtheit, zugeschriebene Bedeutung, Sinndeutung, Vorhersehbarkeit, Kontrollierbar-

keit und den Grad der erlebten Herausforderung. Die Objektivität als Ereignisparameter bezieht sich auf den biographischen Zeitpunkt, die Dauer, den Bezug zu anderen Ereignissen sowie die kontextuelle Reinheit eines Ereignisses und dessen Grad an Universalität (Brüderl 1988a, Filipp 1990b, Ulich 1987).

Für die Beurteilung eines Ereignisses als kritisch sind primär subjektive Einschätzungen durch die Person selbst notwendig (vgl. Kap. 5.2.1; 5.2.5; 5.3).

Kritische Lebensereignisse sind im Unterschied zu möglichen Formen der Dauerbelastung wie Stress, chronische Krankheiten oder Armut ein zeitlich begrenztes Moment der Unterbrechung, des Einschnitts, der Diskontinuität im alltäglichen Sein.

Für den folgenden Untersuchungskontext ist primär die Kategorie non-normativer, nicht vorhersehbarer kritischer Lebensereignisse relevant, deren Quelle (Stressor) extern und umweltbedingt ist - hier die unternehmerische Krisen- oder Insolvenzsituation.

### **5.1.2 Stress und Stressoren**

Die Spezifik des Merkmals Stress besteht darin, dass Stress gleichermaßen als äußere Belastung und innere Belastungssituation beschrieben werden kann. Von anderen Belastungsformen unterscheidet sich Stress zunächst durch die individuell erlebte Erscheinungsform, seine Entstehung und seine Folgen.

In der früheren Stressforschung wurde Stress häufig als ein „unangenehmer Spannungszustand“ (Semmer 1984) beschrieben, der als Reaktionsmuster des Organismus relativ unabhängig von der Art des Reizes auftreten kann. Danach können die Reaktionsbreite von Ärger bis hin zu Angst oder Wut und die Intensität des Erlebens von relativ kurzzeitigen Spannungen bis hin zu pathologischen Zuständen reichen. Vom Individuum wird die Situation häufig als nicht vollständig kontrollierbar erlebt, deren Vermeidung wird jedoch als subjektiv wichtig empfunden. Neben diesem, sich schädlich auswirkenden Distress können auch freudige Ereignisse (Eustress) zu physiologischen Reaktionsqualitäten, zu Stresssyndromen führen (Jersusalem 1990).

Im Unterschied zu vorgenannten reaktionsbezogenen Ansätzen, in der die Person die Untersuchungseinheit zur Diagnose von Stress ist, gelten bei situationsbezogenen Stresskonzepten die so genannten Stressoren, d.h. unterschiedliche Qualitäten und Intensitäten von Umweltreizen als Stressindikatoren.

In der neueren Stressforschung (insbesondere Lazarus & Folkmann) wird Stress hingegen weniger als Zustand, sondern primär als Prozess betrachtet: „Psychological stress is a particular relationship between the person and the environment“ (Lazarus et al. 1984 p.19).

Ein Stressprozess wird demnach nicht allein durch Faktoren der Umwelt oder der Person ausgelöst, sondern erst durch eine bestimmte Beziehung zwischen einer Person und der von ihr bewerteten Umwelt (vgl. 5.2.1; 5.2.5). Wird innerhalb des individuellen Bewertungsprozesses eine Situation als stressrelevant eingeschätzt, kann diese sowohl als Schädigung bzw. Verlust (realer Verlust), als Bedrohung (Antizipation von Bedrohung oder Verlust) oder Herausforderung (Antizipation von positiven Folgen, Gewinn) bewertet werden. Diese drei Kategorien können sich gegenseitig überlagern (vgl. Kap. 5.2.2).

Die jeweils zur Verfügung stehenden bzw. aktivierbaren Bewältigungsmechanismen bestimmen den Grad des durch bestimmte Stressoren, d.h. durch interne oder externe Stimuli ausgelösten Stressempfindens (Jerusalem 1990). Der Vergleich von personenspezifischen Handlungsmöglichkeiten mit situationsspezifischen Anforderungen und die Bedeutsamkeit individueller Unterschiede stehen im Mittelpunkt dieses relationalen Ansatzes. „Stress tritt dann ein, wenn ein Ungleichgewicht zwischen den wahrgenommenen Anforderungen und den subjektiven Fähigkeiten entsteht, so dass eine erfolgreiche Bewältigung aus Sicht der handelnden Person gefährdet ist. Das gilt allerdings nur, wenn Erfolg oder Mißerfolg mit persönlich wichtigen Konsequenzen verbunden sind“ (Jerusalem 1990 S. 4).

Hinsichtlich der wahrgenommenen Anforderungen und der subjektiven Bedeutsamkeit von Ereignissen sind auch interne Standards wie Wertvorstellungen und Anspruchsniveau relevant. Stress ist demnach ein Ergebnis komplexer, subjektiver Einschätzungsprozesse bezüglich der eigenen Ziele, Handlungsalternativen und Situationsbedingungen. Der Zusammenhang zwischen kognitiver Bewertung und den daraus folgenden Bewältigungsversuchen wurde von Lazarus (1966) in ein übergreifendes transaktionales Stressmodell integriert (vgl. Kap. 5.2.2).

### **5.1.3 Psychische Krisen**

Der Begriff psychische Krise kennzeichnet zunächst ganz allgemein eine Situation, in der ein Individuum ein bestimmtes Problem nicht alleine lösen bzw. bewältigen kann. Die bisherigen habitualisierten Verhaltensweisen und Strategien zur Bewältigung einer Situation reichen durch die spezifische Qualität der Bedrohung, Überforderung, Anspannung, Ungewissheit oder Hilflosigkeit nicht aus. Sie führen zu einem der Anforderung inadäquaten Verhalten, zu einem asynchronen Verlauf individuumsinterner und -externer Vorgänge (Ulich 1987).

Von anderen Varianten der Veränderung unterscheiden sich Krisen idealiter durch ihre Form (diskontinuierliches, plötzliches oder allmähliches Einsetzen, schwankender Verlauf, Nichtvorhersagbarkeit), ferner durch ihre prinzipielle Befristetheit und ihre Reichweite (eher mittelfristige Veränderung mit langfristigen Folgen) sowie durch die Veränderung von betroffenen Persönlichkeitsbereichen (eher emotionale Zustände und geringe Handlungsfertigkeiten) (Aguilera 2000, Olbrich 1990, Ulich 1987).

Die Art und Weise, wie eine Krise bewältigt wird, ist von wesentlicher Bedeutung dafür, welchen Effekt sie letztlich für die psychische Gesundheit einer Person besitzt. Da im Ergebnis des Bewältigungsprozesses ein „qualitativ unterschiedlicher Zustand der Stabilität“ erlangt werden kann (Danish et al. 1990 S. 159), sind Krisen an sich nicht negativ bzw. destruktiv (Caplan 1964). Sie können den Ausgangspunkt für Prozesse des Neuaufbaus und weiteren Wachstums bilden (Erikson 1981, Danish et al. 1990, Riegel 1975, 1981). Sie sind dennoch keine notwendige Bedingung für die persönliche Entwicklung und Reifung (Ulich 1987, Lehr 1978).

Sofern Krisen als tatsächliche „Aufgaben zur Resynchronisation von Veränderungsebenen aufgefasst werden und Lösungen möglich sind“ (Ulich 1987 S.68), kann ihre positive Funktion als Motor angenommen werden (Riegel 1987, 1981, Gräser et al. 1980). Als entwicklungsbedeutsam können Krisen demnach bezeichnet werden, wenn sie durch die Merkmale „Dynamik, Gerichtetheit, Lebensaltersbezug, Ordnung, Zentralität, Einheit der Person“ beschreibbar sind und langfristig positive Folgen im individuellen Lebenslauf ermöglichen.

Führen Krisen hingegen zu primär negativen bzw. vorübergehenden, oberflächlichen Veränderungen, haben sie keinen entwicklungsbedeutsamen Bezug (Ulich 1987 S.114).<sup>24</sup>

Eine psychische Krise soll im Folgenden als ein belastender, temporärer, in seinem Verlauf und in seinen Folgen offener Veränderungsprozess der Person verstanden werden, der durch eine Unterbrechung der Kontinuität des Erlebens und Handelns, durch eine partielle Desintegration der Handlungsorganisation und eine Destabilisierung im emotionalen Bereich gekennzeichnet ist.

---

<sup>24</sup> Dieses ambivalente, der griechischen Bedeutung des Wortes „krisis“ als Wendepunkt entsprechende und aus der Medizin übernommene Verständnis von Krisen gilt innerhalb der unterschiedlichen psychologischen Forschungsrichtungen weitgehend als Konsens. In der Geschichte der Psychologie übertrug erstmals C.G. Carus (1789-1869) den Krisenbegriff auf den Entwicklungsverlauf einer seelischen Krankheit, innerhalb dessen eine „Krankheit zu einem bestimmten Zeitpunkt eine Wendung zum Besseren oder Schlechteren erfährt“. Die „Plötzlichkeit des Eintritts“ und die „Kürze der Dauer“ zählen hierbei zu den eine Krise bestimmenden Merkmalen. Schönplüg (1976 Sp.1242ff).

Abhängig von der Art der auslösenden Probleme, der derzeitigen Lebenssituation und den bisherigen persönlichen Erfahrungen und Bewertungen dominieren eine psychische Krise unterschiedliche Zustände und Vorgänge, die sich von anderen Belastungszuständen, etwa Stress, Angst, Konflikt oder Frustration abgrenzen lassen (Jerusalem 1990, Kohlmann 1990, Salentin 2002, Schaarschmidt et al. 2001). Die emotionale, innerpsychische Seite der Auseinandersetzung mit einer belastenden Situation wird im Vergleich zu transaktionalen und eher kognitiv-handlungstheoretischen Ansätzen durch den Begriff Krise stärker transportiert (Caplan 1963, 1964; Ulich 1987, Jerusalem 1990, Culberg 1979). Das Belastungserleben in einer Krise betrifft die ganze Person. Sie bedroht ihre Identität, die Kontinuität ihres Erlebens und Handelns, „sie ist die dramatische Zuspitzung eines die ganze Person ergreifenden belastenden Zustandes“ (Ulich 1987 S.118) und äußert sich durch ambivalente Gefühle und Einstellungen, durch Zweifel, Selbstzweifel, Verzweiflung oder Stimmungsschwankungen.

Angeichts der Vielzahl von Einflussfaktoren, Bewertungsmöglichkeiten und Bewertungsentscheidungen gibt es keine generalisierbaren Aussagen zu den Komponenten, Bedingungen und Folgen sowie möglichen effizienten externen Unterstützungskomponenten des Krisengeschehens. Das Krisengeschehen kann als ein Prozess der Handlungsregulation verstanden werden, in dem kognitive, emotionale und Handlungskomponenten in einer komplexen Wechselwirkung zusammenwirken. Eine idealisierte Grundannahme ist dabei, dass Personen im Zustand der Krise immer zweckvoll handeln wollen und können (Caplan 1981, Lazarus et al. 1990).

Als pragmatischer Orientierungsrahmen für den vorliegenden Arbeitskontext soll der nachfolgend vereinfacht dargestellte, im Wesentlichen auf Cullberg (1978) zurück gehende Ansatz dienen. Danach verläuft die durch einen starken Gegensatz zwischen den individuellen Bedürfnissen einer Person und den mit dem Ereignis verbundenen Fakten geprägte psychische Krise im Rahmen eines mehrstufigen Prozesses, der einen sehr langen Zeitraum umfassen kann.

In der so genannten Schockphase bemüht sich die Person, die Wirklichkeit von sich fernzuhalten. In dieser Phase ist häufig keinerlei Energie für eine psychische Auseinandersetzung mit der Realität vorhanden. Innerhalb der anschließenden, bis zu mehreren Monaten andauernden Reaktionsphase werden durch die Auseinandersetzung mit der Realität primär Abwehrmechanismen mobilisiert. Hierzu zählen Mechanismen wie Verdrängung, Verleugnung, Rationalisierung des Geschehens oder Regressionen mit selbstdestruktiver Qualität, z.B. die Einnahme von Tabletten oder Alkohol. Die Reaktionsphase wird in der Regel durch eine konstruktive Bearbeitungsphase abgelöst, innerhalb derer eine „psychische Wiederherstellung“ erfolgt. Diese für Verzögerungen sehr anfällige und bis zu mehreren Monaten andauernde Bearbeitungsphase wird nach und



nach durch eine Neuorientierung und die Entwicklung neuer Zielvorstellungen und Bedürfnisse auf personen-, sach- und objektbezogener Ebene abgelöst.

Der Krisenprozess lässt sich als ein spiralförmiges Geschehen beschreiben, innerhalb dessen mehrfache Rückkopplungsschleifen von Situationswahrnehmung, Bedrohungseinschätzung, Bewältigungsversuchen, Neueinschätzung und weiteren Bewältigungsversuchen durchlaufen werden.

Hinsichtlich der Reaktionsmuster wird in der Regel zwischen offenen Reaktionsmustern und der so genannten stillen bzw. stummen Krise unterschieden (Cullberg 1978, Kohlmann 1990, Ulich 1987). Deutliche Erregung, Verwirrtheit, Angstattacken, hysterisch anmutende oder aggressive Durchbrüche sind Indizien für eine offene Reaktion, während Teilnahmslosigkeit, Depression und Lähmung Merkmale einer stummen Krise sind, bei der von der inneren Aufruhr nichts nach außen dringt.

## **5.2 Die Bewältigung kritischer Lebensereignisse**

### **5.2.1 Bewertung und Copingstrategien**

Bereits Lindemann (1944) hat den Zusammenhang zwischen dem Entstehen von psychischen Störungen bzw. Krisen und der Form der individuellen Bewältigung hervorgehoben. Möglichen negativen Formen wie Verleugnung, Intellektualisierung und Distanzierung stehen mögliche positive Formen der Bewältigung wie aktive Auseinandersetzung mit der Situation und ihren Folgen und das bewusste Ausdrücken von Gefühlen gegenüber.

Damit entscheidet neben der empfundenen Schwere primär die Art der Auseinandersetzung darüber, ob jemand eine Krise überwindet oder bleibende Einbußen bzw. Störungen entstehen (Caplan 1964, 1965, Kohlmann 1990, Ulich 1987).

Die aus der Konfrontation mit einer potentiell bedrohlichen oder belastenden Situation folgenden Reaktionsmuster eines Menschen werden seit Lazarus & Launier (1978) mit dem Begriff der Bewältigung („Coping“) beschrieben.

Danach wird unter Bewältigung ganz allgemein die Summe aller problemlösenden Anstrengungen einer Person verstanden, die sich in einer ihren Anpassungskapazitäten überfordernden Situation befindet. In solch einer erlebensmässig besonderen Entscheidungssituation spürt der Mensch in der Regel einen entsprechenden Handlungsbedarf, ohne jedoch Handlungsmöglichkeiten zu sehen. Bewältigungssituationen sind somit bestimmte Entscheidungssituationen, die nicht durch Routine-Entscheidungen, sondern nur

durch besondere Anstrengungen bei der Entscheidungsfindung beendet werden können (Lazarus et al. 1981, Lindenlaub et al. 1997).

In diesen Bewältigungsprozess sind beliebig viele verschiedene Handlungen integriert. „Bewältigung stellt nicht eine einzige Handlung, sondern eine Konstellation aus vielen Handlungen und Gedanken dar, die ihrerseits aus einem komplexen Anforderungsgefüge über unterschiedliche Zeiträume hinweg resultieren“ (Lazarus 1990 S.221). Von anderen Handlungen unterscheidet sich das Bewältigungshandeln durch folgende Merkmale: Die vorhandenen und routinemäßig eingesetzten Fähigkeiten reichen zur Problembewältigung nicht aus. Darüber hinaus sind die Wirkungen von Handlungen ungewiss und nicht eindeutig vorhersehbar bzw. planbar. Drittens ist die Situation nicht eindeutig definierbar und die Angemessenheit von Lösungen ist nicht bekannt (Lazarus 1990).

Der habitualisierte Umgang mit anhaltenden Problemlagen oder Dauerbelastungen wie z.B. einer chronischen Krankheit oder mit umwelt- bzw. arbeitsplatzbedingtem Stress wird jedoch nicht als Bewältigung sondern als Anpassung („adaption“, Lazarus) bezeichnet. Hierbei handelt es sich um so genannte Daseinstechniken, die die Menschen im Lauf ihres Lebens in Auseinandersetzung mit Ereignissen entwickeln, d.h. um habituell gewordene Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Handlungsmuster, mit deren Hilfe die Person der Umwelt und ihrem Handeln einen Sinn verleiht und die auch die Bewältigung von Anforderungen beeinflussen können (Thomae 1968).

In Abgrenzung zu Daseinstechniken sind Bewältigungsversuche bereichs- bzw. situations- und zeitpunktspezifisch erfassbar. Bewältigungsversuche unterscheiden sich in einzelnen Lebensbereichen voneinander und können sich aufgrund intrapersonaler Entwicklungen auch verändern.

Da es prinzipiell auch Ereignisse gibt, bezüglich derer eine Person trotz Erfassung der Problemlage nur wenig oder nichts tun kann, kann Bewältigungsverhalten auch auf die Selbstregulation von negativen emotionalen Zuständen, d.h. auf Linderung abzielen. Bewältigung ist somit nicht notwendigerweise „realitätsnah“, sondern primär flexibel und effektiv (Lazarus 1990). Dabei können Bewältigungsprozesse sowohl auf die Verbesserung einer bestimmten Situation gerichtet sein als auch auf die „Veränderung der physischen und erlebensmäßigen Komponenten (...) abzielen, so daß sie unter Kontrolle bleiben und nicht das Wohlbefinden und soziale Funktionen beeinträchtigen“ (Lazarus 1990 S.216f).

Bewältigung durch Problemlösung oder durch Regulation negativer Effekte kann sich sowohl gegenseitig ausschließen als auch stützen. Beide Prozesse sind jedoch spezifisch funktional und tragen zur Bewältigung, d.h. zum Gelingen des Auseinanderset-

zungsprozesses und der subjektiv erfolgreichen Wiederherstellung des gestörten Gleichgewichts bei (Caplan 1964, Filipp 1990b, Kohlmann 1990, Lazarus 1990).

Die Bewertung von Bewältigungsversuchen hinsichtlich ihrer Effizienz bzw. ihres Erfolges durch eine Person hängt von unterschiedlichen Einzelfaktoren ab. Hierzu zählen insbesondere die verwendeten Wertmaßstäbe, aber auch die Art der betrachteten Folgen hinsichtlich ihrer Kurz-, Mittel- oder Langfristigkeit, ferner die Bedeutsamkeit des Ereignisses sowie die zugrunde liegende Prioritätenhierarchie und die in einen Erfolg zu investierenden Aufwendungen und Leistungen. Weitere Bewertungskriterien können die Erwartungen, Fähigkeiten und Kontrollüberzeugungen der Person selbst, ihr Lebensalter sowie mögliche weitere, gegebenenfalls zeitlich parallele Belastungen sein. Darüber hinaus können auch bisherige Erfahrungen und Verletzungen in das Bewertungsgeschehen einfließen (Braukmann et al. 1990, Brüderl 1988b, Erikson 1966, Filipp 1990b, Lazarus 1990). Die spezifische Qualität und der Wirkungsgrad von Belastung und Bewältigungserfolg werden durch die jeweilige Person aufgrund ihrer subjektiven Ereigniswahrnehmung und -bewertung individuell bestimmt. Die Person ‚formt‘ und ‚gestaltet‘ das Ereignis selbst (Filipp 1990b).

Neben diesen voraus laufenden Bedingungen und dem zu einem bestimmten Zeitpunkt vorfindbaren Interaktionsgefüge zwischen Ereignis-, Person- und Kontextmerkmalen ist der Bewältigungserfolg primär von der Erfolgsbilanz bisheriger Bewältigungen abhängig (Belschner et al. 1990). Der Bewältigungserfolg ist in der Regel umso größer, je sicherer die Person sich ihrer eigenen Bewältigungskompetenz sein kann (vgl. Kap. 5.2.2; 5.2.3; 5.3.1). Von geringer Relevanz ist hingegen die Ähnlichkeit oder Unähnlichkeit eines Ereignisses mit früheren Ereignissen.

Es gibt dennoch keine hinreichenden Erkenntnisse darüber, „welche Ereignisse bei welchen Personen unter welchen Bedingungen Störungen welcher Art auslösen und welche Wirkungsmechanismen dabei eine Rolle spielen, (...), wann ein Ereignis individuelle Handlungsspielräume vergrößert, die Wahrnehmung der eigenen Kompetenz erhöht, die sozialen Bindungen festigt usw., oder unter welchen Bedingungen es umgekehrt Handlungsspielräume einengt, das Selbstwertgefühl dauerhaft beeinträchtigt (und) zur sozialen Isolation führt“ (Filipp 1990b S.44).

Ebenso wenig gibt es einen universellen Indikator dafür, welche Bewältigungsstrategien im Hinblick auf welche „Effizienzkriterien“ unter den jeweils gegebenen Bedingungen funktional oder dysfunktional sind.

Externe Analysen oder Bewertungen darüber, wann Menschen ein bestimmtes Ereignis oder eine bestimmte Situation erfolgreich bewältigt haben und wann nicht, unterliegen

implizit oder explizit „normativen Setzungen“. Die individuelle Persönlichkeit und deren spezifische Kriterien sind zentraler Bezugspunkt für die Beurteilung von Lösungen im Umgang mit Krisensituationen, wobei die subjektiven Sichtweisen nur bedingt mit objektiven Gliederungsgesichtspunkten identisch sein müssen.

Eine eindeutige Klassifikation der möglichen individuellen oder situationsspezifisch präferierten Bewältigungsstile und -versuche ist nicht möglich. Dennoch scheinen die interindividuellen Unterschiede bei der Interpretation objektiv gleicher Ereignisse von konkreten Einzelfaktoren abhängig zu sein (vgl. Kap. 5.3).

Um ein genaueres Verständnis der komplexen Zusammenhänge und Wirkkomponenten im Bewältigungsgeschehen und damit einen Orientierungsrahmen für die Coachingpraxis in kritischen Situationen zu gewinnen, sollen nachfolgend drei unterschiedliche Modelle zur Bewertung bzw. Bewältigung von Anforderungen exemplarisch beschrieben werden. Hierbei handelt es sich um das transaktionale Grundlagenmodell von Lazarus, zweitens um das medizinsoziologische Salutogenesekonzept von Antonovsky und drittens um ein Modell der arbeitspsychologischen Handlungsregulationstheorie.

### **5.2.2 Der transaktionale Ansatz der Differentialpsychologie**

Das ursprünglich auf den Stressbegriff zentrierte Bewältigungsmodell von Lazarus hat innerhalb der differentialpsychologischen Lebensereignis-, Stress- und Krisenforschung grundlegende Bedeutung und Weiterentwicklung erlangt (Filipp 1990, Jerusalem 1990, Kohlmann 1990).

Es betont insbesondere die aktive Rolle der Person und den engen Zusammenhang zwischen Veränderungen der Personen und der Umwelt. Person und Umwelt sind „transaktional“ verbunden: „The transactional model views the person and the environment in a dynamic, mutually reciprocal, bidirectional relationship.“ (Lazarus et al. 1984 S.293, zitiert nach Höge 2002 S.15).

Im Mittelpunkt des Prozessgeschehens stehen die individuellen Prozesse der Einschätzung und Bewertung der Umweltstimuli. Diese Bewertungsprozesse, häufig auch als Ermittlung des Kräfteverhältnisses zwischen Anforderungen aus der Situation und vorhandenen Bewältigungskapazitäten interpretiert, werden von subjektiven Überzeugungen und Erwartungen über die Folgen bzw. die Möglichkeiten zur Bewältigung der Umweltanforderungen beeinflusst (Höge 2002, Jerusalem 1990, Kohlmann 1990). Kognitive, emotionale und Handlungskomponenten stehen in direkter Wechselwirkung zueinander.

In Abhängigkeit davon, wie eine Person zu einem bestimmten Zeitpunkt ein bestimmtes Ereignis, d.h. die Bedeutung der Transaktion mit der Umwelt für das eigene Wohlbefinden einschätzt („appraisal of well-being“, Lazarus), laufen mehrere intrapersonale Informationsverarbeitungs- und Bewertungsprozesse ab.

Sobald eine Situation durch einen Prozess der primären Bewertung („primary appraisal“, Lazarus) als subjektiv bedeutsam eingeschätzt wird, folgt ein Prozess der sekundären Bewertung („secondary appraisal“, Lazarus). Im Verlauf dieses sekundären Bewertungsprozesses werden Bewältigungsstrategien gesucht. Diese werden wiederum nach erwarteten Effekten bewertet (Asendorpf 1999, Filipp 1990b, Lazarus 1966, Lazarus et al. 1984, Lazarus et al. 1978).

Primäre und sekundäre Bewertungen interagieren inhaltlich miteinander und sie bestimmen das Ausmaß der nachfolgenden Reaktion, d.h. der Neubewertung der Situation („reappraisal“, Lazarus). Dabei kann eine jeweils gleiche (objektive) Ausgangssituation bei verschiedenen Personen zu unterschiedlichen Ergebnissen führen (Lazarus 1990). In Abhängigkeit von dem jeweiligen Bewertungsergebnis können Handlungen zur Veränderung der Situation und Veränderungen hinsichtlich der Aufmerksamkeit oder Änderungen im Verhalten realisiert werden (Asendorpf 1999, Höge 2002, Lazarus et al. 1978, Kohlmann 1990).

Die drei Stufen des Bewertungsprozesses -„primary appraisal“, „secondary appraisal“, „reappraisal“- werden so lange durchlaufen, bis die Situation nicht mehr bedrohlich erscheint und damit bewältigt ist (Lazarus 1990).

In Erweiterung der ursprünglichen Fassung, in der die Funktion der primären Bewertung auf die Einschätzung einer Transaktion als „bedrohlich“ versus „nicht bedrohlich“ begrenzt war (Lazarus 1966), sind nach einer neueren Konzipierung des Modells die drei Formen „irrelevant“, „angenehm-positiv“ und „stressbezogen“ zu unterscheiden (Lazarus et al. 1978).

Die Anstrengungen der Person, mit stressrelevanten Situationen fertig zu werden, können zum einen auf die positive Veränderung der Problemlage (problem-focused coping) und zum anderen auf die Verbesserung der emotionalen Befindlichkeit (emotional-focused coping) gerichtet sein. Hinsichtlich der Form der Auseinandersetzung unterschied Lazarus ursprünglich vier Arten: „Informationssuche, direkte Handlung, Unterdrückung von Handlungen und intrapsychische Prozesse“. Dabei kann sich jede Auseinandersetzungsform sowohl auf die Person als auch auf die Umwelt beziehen, und sie kann gleichermaßen auf augenblickliche oder vergangene Ereignisse (Schädigung, Verlust) wie auch auf zukünftige Ereignisse (Bedrohung, Herausforderung) fokussiert sein (Lazarus 1990).

Filipp (1990b) differenziert diesen Ansatz dahingehend, dass die Formen der Auseinandersetzung davon abhängig sind, auf welche Systemeinheit (Ereignis, Umwelt, Person) sie primär fokussiert sind und welcher Handlungsebene bzw. kognitiven Aktivität diese zuzuordnen sind. Die einzelnen Glieder sind dabei beliebig kombinierbar. Auf der Systemebene ist somit eine nach außen gerichtete ereignis- und/oder umweltzentrierte als auch eine auf die eigene Person gerichtete, d.h. selbstzentrierte Auseinandersetzung möglich. Auf der Handlungsebene kann die Person modifizierend auf das Ereignis bzw. die damit verbundenen Änderungen einwirken, agiert also ereigniszentriert. Sie kann ihr Verhalten z.B. durch Informationsbeschaffung oder sonstige Unterstützung an das Ereignis anpassen, sie agiert selbstzentriert. Auf der kognitiven Ebene können sowohl ereigniszentrierte Aktivitäten wie Sinnzuschreibung bzw. Verleugnung als auch selbstzentrierte Aktivitäten wie Steuerung der Befindlichkeit unterschieden werden. Darüber hinaus kann die Person in ihren Aktivitäten auch völlig gelähmt oder hilflos sein. Im Fall von Aktivitätshemmung, Aktivitätsverweigerung, Kummerreaktion oder Selbstisolation kann sie weder auf der System- noch auf der Handlungsebene Aktivitäten zur Auseinandersetzung aufbringen (Filipp 1990b).

Nach neueren empirisch gewonnenen Ergebnissen differenzieren Lazarus & Folkmann (1985) acht Arten der Bewältigung: Konfrontative Bewältigung („confrontive coping“), kognitive Distanzierung („distancing“), Selbstkontrolle („self-control“), Suche nach sozialer Unterstützung („seeking social support“), Übernahme von Verantwortung („accepting responsibility“), Flucht/Vermeidung („escape-avoidance“), problembezogene Lösungsversuche („planful problem-solving“) und positive Neueinschätzung („positive reappraisal“).

Angesichts der extremen Variabilität in den Reaktionen auch auf scheinbar gleiche Ereignisse ist die Abbildung der einzelnen Bewältigungsarten mittels Phasenmodellen zum Bewältigungsverhalten insgesamt wenig hilfreich. Insbesondere die in Phasenmodellen häufig als postuliertes Schlusstadium genannte letzte Phase, die Akzeptanz bzw. Lösung eines negativen kritischen Lebensereignisses, wird von „einer nicht unerheblichen Population (...) nie erreicht“ (Filipp 1990b S 38).

Obwohl es keine allgemeinen situations-, personen- und belastungsübergreifenden universellen Bewältigungsformen gibt, scheinen bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, d.h. kognitive Stile sowie personale Ressourcen wie etwa positiver Selbstwert, internale Kontrollüberzeugungen, Problemlösefähigkeiten und soziale Fertigkeiten die Wahl der persönlichen Copingstrategie im Sinne stabiler Verhaltenstendenzen in einer bestimmten Situation zu beeinflussen und für eine gewisse Konsistenz im Bewältigungsverhalten einer Person sorgen zu können (Jerusalem 1990, Kohlmann 1990) (vgl. Kap. 5.3.1).

### 5.2.3 Das Salutogenese-Konzept der Medizinsoziologie

Mit der Entwicklung des Salutogenese-Konzeptes durch den Medizinsoziologen Antonovsky hat die Diskussion um die Frage nach der konkreten persönlichen Belastbarkeit und psychophysischen Beanspruchung im Stressbewertungs- und Bewältigungsgeschehen zu einem Paradigmenwechsel insbesondere innerhalb der arbeitspsychologischen und medizinsoziologischen Forschung geführt (Höge 2002, Maoz 1998, Schüffel et al. 1998).

Obwohl auch in diesem Modell Überlegungen zur Entstehung von Stress eine wichtige Rolle spielen, handelt es sich beim salutogenetischen Modell weniger um eine Stress-theorie, „als vielmehr um eine neue Sichtweise auf Krankheit und Gesundheit“ (Höge 1990 S.25). Über biologisch-medizinische Aspekte hinausgehend wird hier das Problem von Gesundheit und Krankheit auf der psychosozialen Ebene betrachtet, indem vordergründig nach den konkreten, aktiven Prozessen zur „Gesunderhaltung“ eines Individuums und weniger nach „Krankheits- oder Stressverursachern“ gefragt wird. Im Zentrum steht die Frage: „Was erhält Menschen gesund?“ anstelle der geläufigeren Frage: „Was verursacht Stress und macht die Menschen krank?“ (Höge 2002, Lamprecht et al. 1994, Trapp 1997). An die Stelle des Begriffs von der „belastbaren“ Persönlichkeit tritt entsprechend das Konzept von der „salutogenen“ Persönlichkeit. Gesundheit wird nicht als „Normalzustand“ angenommen, sondern als „Resultat aktiver Prozesse, die dazu führen, dass ein Individuum näher am Gesundheitspol des Kontinuums (zwischen körperlicher bzw. psychischer Gesundheit und Krankheit) einzuordnen ist als am Krankheitspol“ (Höge 2002 S.7).

Die Tatsache, dass in empirischen Studien trotz signifikanter negativer Effekte von Stressoren auf die Variablen Gesundheit und Wohlbefinden der „weitaus größere Teil der untersuchten Personen, die dem Stressor ausgesetzt waren, keine substantielle Beeinträchtigung der Gesundheit oder des Wohlbefindens“ aufweisen (Höge 2002 S.27), führt Antonovsky auf die Existenz „generalisierter Widerstandsressourcen“ („general resistance resources“) zurück. Hierzu zählt er Faktoren wie materiellen Wohlstand, Ich-Stärke, soziale Unterstützung, kulturelle Stabilität, religiöse oder spirituelle Überzeugung etc. Derartige Ressourcen prägen nach Antonovsky die individuellen Lebenserfahrungen, die ihrerseits die Entwicklung einer bestimmten Sichtweise auf die Welt fördern.

Ob sich ein Individuum näher am Gesundheitspol als am Krankheitspol befindet, ist Antonovsky zufolge somit vom Vorhandensein oder Nichtvorhandensein von personalen und sozialen Ressourcen abhängig, die dessen „Weltsicht“ determinieren. Das zugrunde liegende spezifische Persönlichkeitskonstrukt bezeichnet Antonovsky als „Sense of Coherence“ (Antonovsky 1987 p.19). Dieses Kohärenzgefühl bzw. dieser Kohärenzsinn ist als ein „dauerhaftes Gefühl des Vertrauens, dass die eigene interne und externe Umwelt

sinnhaltig und vorhersagbar ist, und dass sich die Dinge mit hoher Wahrscheinlichkeit so entwickeln werden, wie vernünftigerweise erwartet werden kann“, beschreibbar (Höge 2002 S.7). Die Entwicklung eines ausgeprägten Kohärenzsинns wird Antonovsky (1979, 1987) zufolge von günstigen Sozialisationsbedingungen, von durch Konsistenz, Partizipation und Balance zwischen Überlastung und Unterforderung gekennzeichneten Lebensbedingungen beeinflusst (Höge 2002).

Der „Sense of Coherence“ setzt sich aus den drei zentralen Komponenten „comprehensibility“ („Verstehbarkeit“), „manageability“ („Handhabbarkeit“) und „meaningfulness“ („Bedeutsamkeit“) zusammen (Antonovsky 1987 p.19).

Den Kern der Definition des Kohärenzsинns bildet die Verstehbarkeit, also das Ausmaß, mit dem interne und externe Stimuli als kognitiv sinnhaft, als geordnete, konsistente, strukturierte und klare Informationen wahrgenommen werden. Personen mit einer hohen Ausprägung der Verstehbarkeits-Komponente gehen nach Antonovsky davon aus, dass auch künftige Stimuli vorhersagbar sind bzw. bei überraschendem Eintritt eingeordnet und erklärt werden können.

Die Komponente der Handhabbarkeit bezieht sich auf die habituelle Erwartung, dass sich die Dinge mit hoher Wahrscheinlichkeit so gut entwickeln werden, wie dies vernünftigerweise erwartet werden kann, wobei hier auf die Fähigkeit zur realistischen Einschätzung über die Verfügbarkeit benötigter Ressourcen zur Anforderungsbewältigung reflektiert wird. In Abgrenzung zu Persönlichkeitskonstrukten wie internaler Kontrolle oder individueller Selbstwirksamkeitserwartungen betont Antonovsky, dass die erforderlichen Ressourcen kulturunspezifisch sowohl unter eigener, aber auch unter legitimer Kontrolle Dritter (Freunde, Kollegen, Partner, Gott, Partei, Arzt) stehen können.

Die Komponente der Bedeutsamkeit ist primär motivational-emotional geprägt. Sie bezieht sich auf das Ausmaß, mit welchem das Leben als sinnvoll empfunden wird. Personen mit einer hohen Ausprägung dieser Komponente betrachten „Probleme“ eher als „Herausforderungen“, in die es lohnt, Energie zu investieren. Dazu können auch extrem kritische Lebensereignisse wie der Tod eines Nahestehenden oder schwere Operation gehören (Höge 2002).

Als Erklärungsmodell für diese positive Sicht- bzw. Herangehensweise greift Antonovsky das von Lazarus entwickelte Konzept der primären und sekundären Bewertung auf. Er unterteilt jedoch aufgrund seiner neutralen, an Selye orientierten Stressorendefinition, wonach Stressoren ganz allgemein Anforderungen sind, für die dem Organismus keine direkt abrufbaren oder automatischen, adaptiven Reaktionen zur Verfügung stehen, den Prozess der primären Bewertung (Lazarus) in drei Stufen: Primäre Bewertung I, primäre Bewertung II, primäre Bewertung III (Antonovsky 1987).



Innerhalb der primären Bewertung I interpretiert eine Person ganz allgemein, ob Stimuli als Stressoren zu bewerten sind, oder nicht. Beim Prozess der primären Bewertung II beurteilt die Person, ob der als Stressor interpretierte Stimulus eine mögliche Bedrohung darstellt, oder ob dieser für das eigene Wohlbefinden irrelevant ist. Sofern sich aus der Bewertung auf dieser Stufe II ein negativer emotionaler Inhalt ergibt, der Stressor entsprechend als „Bedrohung“ interpretiert wird, werden nach Antonovsky auf der Stufe III bei Personen mit starkem Kohärenzsinn diese negativen Emotionen als insgesamt „weniger diffus wahrgenommen“ und stattdessen „aktiv geordnet, strukturiert und differenzierter erlebt“, sie werden als unvermeidliche Aspekte einer neuen Situation, als Herausforderung akzeptiert.

Bereits in dieser dritten Stufe der primären Bewertung wird nach Antonovsky die Motivation bereitgestellt, nach geeigneten Copingstrategien für die als Herausforderung interpretierte Situation zu suchen. Die Motivation zur Bewältigung ergibt sich aus der so genannten Bedeutsamkeitskomponente („meaningfulness“) innerhalb des „Sense of Coherence“, mittels derer aufgrund von Erfahrungswissen ein breites Spektrum an Lebensereignissen als „bedeutsam und damit eines Engagements würdig“ empfunden werden (Höge 2002 S.31).

Erst jetzt tritt nach Antonovsky die Person in die von Lazarus als sekundäre Bewertung bezeichnete Bewertungsstufe ein. Dabei gelangen Personen mit starkem Kohärenzsinn in der Regel eher zu der Einschätzung, dass sie über Erfolg versprechende Bewältigungsmöglichkeiten verfügen und darüber hinaus aus einer Vielzahl von Bewältigungsmöglichkeiten die für diese spezifische Situation am besten geeignete auswählen können.

Mit seinem Konstrukt des Kohärenzsinns geht Antonovsky über das von Lazarus entwickelte transaktionale Stresskonzept hinaus. Er betrachtet den Kohärenzsinn als entscheidende Determinante für die Entstehung von Stressreaktionen und den Grad der psychischen und physischen Gesundheit. Nach Lazarus et al. bilden bestimmte Persönlichkeitsvariablen wie z.B. Bindungen oder Kontrollüberzeugungen hingegen einen Puffer zur Abschwächung der negativen Wirkungen eines Stressprozesses bzw. können dessen Ingangsetzung vermeiden.

Trotz Kritik an Antonovskys methodischer Vorgehensweise und dessen Operationalisierung des Kohärenzsinns (Becker 1998; Lutz et al. 1998) kann sein Grundansatz ein durchaus fruchtbarer und möglicherweise relevanter Aspekt für das Verständnis der komplexen Interkorrelation einzelner Persönlichkeitsmerkmale bei der individuellen Bewertung von insbesondere non-normativen kritischen Lebensereignissen sein. Ob sich im Coaching entsprechende Indizien für die „Wirksamkeit“ des „Sense of Coherence“ identifizieren lassen, bleibt zu überprüfen.

#### **5.2.4 Die Handlungsregulationstheorie der Arbeitspsychologie**

Die Themenbereiche „Arbeitsbelastungen“ und „Arbeitsstress“ werden in den bisher vorgestellten Stressbewertungstheorien nicht speziell reflektiert.

Mit Blick auf die Unternehmerpersönlichkeit, ihren Arbeitskontext und ihre zentrale Rolle im Umgang mit unternehmenskritischen Ereignissen soll mit der Handlungsregulationstheorie ein Bereich der Arbeitspsychologie reflektiert werden, der ein besseres Gesamtverständnis der Rahmenbedingungen dieser Zielgruppe im Allgemeinen und in unternehmenskritischen Situationen im Besonderen erlaubt.

In der Handlungsregulationstheorie werden die einzelnen Arbeitshandlungen und die Steuerung bzw. die Regulation dieser Arbeitshandlungen durch den Arbeitenden näher betrachtet (Büssing 1992, Hacker 2005, Volpert 1987).

Allgemeine Grundannahme dabei ist, dass sich jede Arbeitshandlung als „funktionelle Einheit motivationaler, emotionaler, kognitiver (...) und motorischer Vorgänge“ (Hacker 2005 S.64) mit ihren spezifischen Arbeitsschritten aus einer konkreten Aufgabe ableitet und an ein dem Arbeitenden bewusstes, primär organisationales Ziel geknüpft ist (Jerusalem 2002). „Die Einstellung zum Ziel und den Verwirklichungsbedingungen bildet den Sinn der Aufgabe und des Handelns, das diese Aufgabe löst. Der Sinn ist am Aufbau des Handelns entscheidend beteiligt.“ (Hacker 2005 S.64). Dabei kann in Abhängig vom Arbeitsauftrag das Ziel bekannt und daher antizipierbar sein bzw. das Ziel muss erst noch gefunden werden und ist nur bedingt in Einzelheiten antizipierbar.

Um das Handlungsziel zu erreichen, muss die arbeitende Person verschiedene sequenzielle Phasen durchlaufen, die von der Zielformulierung über die Generierung von Plänen, ferner die Entscheidung für einen bestimmten Plan bis hin zur Planausführung sowie die Überwachung und die anschließende Verarbeitung der Rückmeldung über den Erfolg bzw. Misserfolg der Planausführung reichen. Bei der Ausführung einer Arbeitshandlung bzw. -aufgabe wird idealerweise jede der genannten Einzelsequenzen durch die handelnde Person durchlaufen und auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen psychisch reguliert (Hacker 2005, Volpert 1987). Mit anderen Worten: Bei der Durchführung eines Arbeitsschrittes kann gegebenenfalls eine sorgfältige Überlegung vonnöten sein, bevor eine Entscheidung über das weitere Vorgehen getroffen werden kann, während andere Arbeitsschritte aufgrund von Erfahrungen und Geübtheit ohne aufwendige Planungsüberlegungen ausgeführt werden können (Jerusalem 2002).

Jede Aufgabe wird somit durch die arbeitende Person vor dem Hintergrund persönlicher Ansprüche, Bedürfnisse und Wertvorstellungen „redefiniert“ oder umbewertet (Hacker 2005, Hackmann 1970). D.h., jede so genannte externe Aufgabe wird zunächst in eine

so genannte interne Aufgabe, in ein operatives Abbild der externen Aufgabe durch die handelnde Person übersetzt.

Diese Redefinition oder Umbewertung von der externen Aufgabe in das innere Abbildungssystem einer Person wird von Hackmann mittels eines Prozessmodells zusammenfassend beschrieben. Ausgangspunkt ist die externe Aufgabe, die sich aus den Zielen, Vorgaben und der Funktion bzw. aus der Rolle der Person ergibt. Die externe Aufgabe wird durch die Person individuell interpretiert, wobei die Interpretation von mehreren Einzelfaktoren und Persönlichkeitsmerkmalen abhängig ist. Dazu gehören das Ausmaß des Begreifens der enthaltenen und abzuleitenden Forderungen und die subjektive Bewertung der erfassten Forderungen, ferner das aus der subjektiven Bewertung resultierende Ausmaß an Bereitschaft, die Forderung zu übernehmen sowie das verfügbare Können zur Verwirklichung dieser Aufgabe (Hackmann 1970).

Die subjektive Bewertung der erfassten Forderungen bezieht sich dabei sowohl auf die Ansprüche und Bedürfnisse sowie Wertvorstellungen der Person als auch auf die mehr oder minder zutreffenden Selbsteinschätzungen der eigenen Leistungsmöglichkeiten. Neben konkreten Leistungsmotiven, Werten und Einstellungen werden in diesem Übersetzungsprozess auch Erfahrungswerte aus früheren Aufgaben, Fähigkeiten, Eigenschaften sowie Überzeugungen und Copingstrategien wirksam.

Aus der nun entstandenen internen Aufgabe als operative Abbildung der externen Aufgabe entwickelt die handelnde Person eine entsprechende interne Strategie<sup>25</sup> zur Lösung der Aufgabe. Der Gesamtprozess wird nach Hackmann durch die Evaluation abgeschlossen, die ihrerseits auf die Persönlichkeitsmerkmale zurückwirkt (Hackmann 1970).

Die Bewertung einer Gesamtaufgabe und ihrer Durchführungsbedingungen wird damit wesentlich durch den Grad ihrer Persönlichkeitsförderlichkeit bestimmt, d.h. es wird gefragt, inwiefern sich aus der Tätigkeit positive Auswirkungen auf die Kompetenz und Motivation der arbeitenden Person ergeben. Die erfassten Forderungen werden mit den Leistungsmöglichkeiten, dem zu erwartenden Aufwand sowie mit dem zu erwartenden Nutzen inklusive einer weiteren, aus dem Arbeitsergebnis folgenden möglichen Befriedigung individueller Bedürfnisse (Akzeptanz, Beförderung) abgeglichen (Hacker 2005). Um eine konkrete Aufgabe als persönlichkeitsfördernd bewerten zu können, sollte diese aus arbeitspsychologischer Sicht „vollständig“ sein (Büssing 1992, Hacker 2005). „Vollständige Tätigkeiten zeichnen sich aus durch ausreichende Tätigkeitserfordernisse und kognitive Anforderungen, selbständige Zielfindungs/-stellungs- und Entscheidungsmöglichkeiten, Möglichkeiten zur Kooperation sowie Lern- und Übertragungsmöglichkeiten von

---

<sup>25</sup> Der Strategiebegriff bezieht sich hier - insbesondere im Unterschied zu Strategie-Konzeptionen der Managementliteratur (Porter 1980) - ausschließlich auf die zur Zielerreichung erforderliche Handlungssequenz.

Leistungsvoraussetzungen (Kompetenzen) auf andere Tätigkeiten in Arbeit und Freizeit“ (Jerusalem 2002 S.36).

Im Unterschied zu diesen vollständigen bzw. ganzheitlichen Tätigkeitsformen (Hacker 2005) zeichnen sich so genannte unvollständige Tätigkeiten durch ein vornehmlich „partialisiertes Handeln“, d.h. durch einen „eingeschränkten Tätigkeitsspielraum“ aus (Hacker 2005 S.251). Die fehlende eigenständige Beeinflussbarkeit bzw. Kontrollierbarkeit des Tuns kann dazu führen, „dass sie die Tätigkeitsbedürfnisse und Lern- bzw. Entwicklungsmöglichkeiten der Arbeitenden behindern (...) und die psychische Gesundheit gefährden können. Vollständige, fordernde Tätigkeiten sind für die Leistungsmotivierung, für das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit sowie für das Verhüten von Dequalifizierungen durch Lernangebote unerlässlich“ (Hacker 2005 S.252).

Die hier aus arbeitspsychologischer Sicht beschriebenen Wesens- und Wirkungsmerkmale vollständiger Tätigkeiten korrespondieren insbesondere mit den persönlichen Anforderungen von Führungskräften an ihr berufliches Aufgabenfeld, deren spezifischer „Karriere-Anker“ (Schein 1990) den Bereichen „Befähigung zum General Management“, „Selbständigkeit/Unabhängigkeit“ sowie „Unternehmerische Kreativität“ zugeordnet werden kann (vgl. Kap. 1.2.2.).

Im Konzept der Handlungsregulationstheorie stehen den gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen Tätigkeitsanforderungen psychische Belastungen, so genannte Störungen bzw. Regulationshindernisse sowie dauerhafte, so genannte Regulationsüberforderungen gegenüber (Hacker 2005, Jerusalem 2002, Oesterreich et al. 1999). Die von Lazarus & Folkmann (1984) auch als „daily hassles“ bezeichneten Regulationshindernisse in Form „häufig auftretender Unterbrechungen des Arbeitsablaufes oder informatorische Erschwerungen“ (Jerusalem 2002 S.37) zwingen dazu, dass mehr Energie als ursprünglich erforderlich in eine Tätigkeit investiert werden muss. Im Unterschied zu diesen, auf bestimmte Phasen der Ausführung einer Arbeitshandlung bezogenen Regulationshindernissen wirken die so genannten Regulationsüberforderungen, z.B. Zeitdruck, Widersprüche zwischen verschiedenen Aufgabenzielen innerhalb der selben Tätigkeit durch Rollenkonflikte etc. dauerhaft, d.h. während der gesamten Arbeitshandlung auf eine Person ein.

Diese Diskrepanz zwischen Arbeitszielen einerseits und Ausführungsbedingungen andererseits wirkt der Handlungsregulationstheorie zufolge auf jede arbeitende Person unabhängig von ihrer Kompetenz und Motivation negativ bzw. belastend (Büssing et al. 2001, Jerusalem, Semmer 1984). Die Belastungssituation bzw. negative Wirkung resultiert aus einer „Störung der Handlungsregulation auf dem Weg zu einer Zielerreichung und aus dem daraus resultierenden erforderlichen Zusatzaufwand, erhöhten Handlungsaufwand,

riskantem Handeln oder Gefühlen der Unsicherheit“ (Höge 2002 S.38). Entscheidend für das Erleben von Arbeitsstress ist somit der Grad der Behinderung bei der Lösung einer Aufgabe bzw. bei der Erreichung eines primär organisationalen Zieles.

Obwohl innerhalb der arbeitspsychologischen Handlungsregulationstheorie die Rolle von Persönlichkeitsmerkmalen in einer Arbeits- bzw. Belastungssituation vergleichsweise geringer als in den vorgenannten Konzepten reflektiert wird, können die hier explizit auf den beruflichen Kontext bezogenen Zusammenhänge zwischen Handlungsanforderung und Handlungsausführung zu einem erweiterten, insbesondere für das Coaching relevanten Gesamtbild hinsichtlich der Bewältigung unternehmenskritischer Situationen beitragen. Hierfür sind nach derzeitigem Erkenntnisstand insbesondere das Verständnis von der den Arbeitsprozess positiv beeinflussenden Wirkung so genannter vollständiger Tätigkeiten als auch das von Hackmann entwickelte Redefinitionsmodell von Interesse.

Hackmanns Modell liefert konkrete Ansatzpunkte für Interventionen im Coaching. Diese können sich z. B. auf die konkrete, funktions- und rollenabhängige Aufgabenstellung, ferner auf deren internes Abbild oder auf die darauf aufbauende, zur Aufgabenerfüllung zu entwickelnde interne Strategie beziehen. Darüber hinaus können Coachinginterventionen auch auf der Ebene der Persönlichkeitsmerkmale, etwa bei den zugrunde liegenden Kontrollüberzeugungen oder Leistungsmotiven ansetzen (vgl. Kap. 5.3).

Möglicherweise lässt sich mittels Handlungsregulationstheorie zumindest ansatzweise die Tatsache erklären, dass im Kontext unternehmenskritischer Situationen der subjektiv als besonders hoch wahrgenommene Grad der Arbeitsbehinderung bei ansonsten objektiv hoher Handlungskompetenz zu einer häufig nur eingeschränkten Handlungsfähigkeit seitens des Unternehmensmanagements führt. Entsprechend könnte im Insolvenzfall die Diskrepanz zwischen Arbeitszielen, hier konkret der aktiven unternehmerischen Tätigkeit und den Ausführungsbedingungen, hier konkret der objektiv eingeschränkten bzw. nicht gegebenen Handlungsmöglichkeit zu einer daraus folgenden persönlichen Belastungssituation führen.

### **5.2.5 Die Bedeutung von Person und Kontext**

In allen vorgenannten Forschungsansätzen wird, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung und in Ermangelung übertragbarer Aussagen hinsichtlich der für die Wahrnehmung, Bewertung und Bewältigung belastender Ereignisse bedeutsamen Personenmerkmale, den Personenmerkmalen eine entscheidende Bedeutung im Umgang mit Stressoren beigemessen.

Ganz allgemein bestimmen somit in erster Linie die persönlichen Ressourcen, die ihrerseits durch das soziale Stützsystem beeinflusst werden können, sowie individuelle Tem-

peramentsmerkmale und Kontrollüberzeugungen das konkret verfügbare Verhaltensrepertoire im Bewertungs- und Bewältigungsgeschehen.

Während nach dem Modell der Salutogenese Personen mit ausgeprägtem Kohärenzsinn auch kritische Ereignisse vordergründig als Herausforderung interpretieren (vgl. Kap. 5.2.3), wird beim transaktionalen Ansatz implizit angenommen, dass „die Kapazität des Menschen zu einer jeweils geforderten Neuanpassung an veränderte Lebensumstände und seine Fähigkeit, die mit diesen Ereignissen einhergehende ‚Belastungen‘ zu verarbeiten, nur begrenzt hoch“ ist (Filipp 1990b S.6). Aus dieser Perspektive kann die Neuorganisation des Verhaltenssystems ohne Differenzierung hinsichtlich verschiedener Lebensereignisse als „emotionale-Nicht-Gleichgültigkeit“ (ebenda S.9) bzw. als belastend bzw. stressreich definiert werden, wobei auch der transaktionale und der entwicklungspsychologische Ansatz die Interpretation eines subjektiv bedeutsamen Ereignisses im Sinn einer Herausforderung zulassen. In Abhängigkeit von den funktions- und personenspezifischen Merkmalen können Anforderungen aus arbeitspsychologisch - handlungsregulierender Sicht mittels so genannter Redefinitions- bzw. Umbewertungsprozesse ebenfalls als Herausforderungen verstanden und angenommen werden.

Ereignisse und Personen können jedoch nicht als isolierte Entitäten betrachtet werden. Kritische Lebensereignisse haben in der Regel einen hohen Wirkungsgrad. So können insbesondere objektiv unterschiedliche, jedoch in zeitlicher Nachbarschaft eintretende Ereignisse zu Interferenzen im Bewertungs- und Bewältigungsprozess führen (Filipp 1990a). Darüber hinaus kann sich die Bewertung der einem konkreten Ereignis zugeschriebenen Bedeutung innerhalb der Lebensspanne ändern, da der Bewältigungsprozess kein „statisches Ereignis“ ist, sondern vielmehr eine „kontinuierliche Suche nach Möglichkeiten, das Geschehene so zu begreifen, dass die Wirklichkeit getestet und zugleich die Hoffnung erhalten bleibt“ (Lazarus 1990 S.223). Auch die zeitliche Platzierung von Lebensereignissen als Parameter innerhalb des Lebenslaufs wirkt auf das Bewertungsergebnis entscheidend ein, da eine Abweichung von sozialen oder funktionalen Normen dem Ereignis eine andere Bedeutung verleihen kann.

## **5.3 Persönlichkeitsmerkmale im Bewältigungsgeschehen**

### **5.3.1 Zentrale Komponenten**

Aus transaktionaler Sicht wird ein Stressprozess nie allein durch Faktoren der Umwelt oder der Person, sondern durch eine bestimmte Beziehung zwischen Person und Umwelt ausgelöst. Die individuellen Prozesse zur Bewertung der Umweltstimuli werden von subjektiven Überzeugungen und Erwartungen über die Folgen der wahrgenommenen

Stimuli für die eigene Person bzw. hinsichtlich der Möglichkeiten zur Bewältigung der Anforderungen beeinflusst.

Die interindividuellen Unterschiede hinsichtlich der Entscheidung für einen bestimmten Bewältigungsstil innerhalb des Bewertungsprozesses werden nach Lazarus & Folkmann (1984) in besonderem Maße durch situationsübergreifende und dispositionsähnliche Ressourcen- und Vulnerabilitätsfaktoren determiniert. Damit sind jene Merkmale einer Person gemeint, die für unterschiedliche Belastungssituationen eine besondere Widerstandsfähigkeit gegenüber Stress ermöglichen (Ressourcen) bzw. zu einer Beeinträchtigung im Sinn von Verletzlichkeit und Verwundbarkeit führen können.

Hinsichtlich der personalen Ressourcen unterscheiden Lazarus & Folkmann zwischen Bindungen („commitments“) und Überzeugungen („beliefs“). „Commitments“ repräsentieren jene Motivations- und Bindungsstrukturen der Persönlichkeit, die die subjektive Bedeutsamkeit und damit die Stressrelevanz bestimmter Situationen beeinflussen. „Beliefs“ im Sinne allgemeiner und situations- bzw. inhaltsspezifischer Überzeugungen sind in erster Linie Überzeugungen bzw. Erwartungen hinsichtlich der persönlichen Kontrollierbarkeit umweltbedingter Anforderungen (Höge 2002, Jerusalem 2002).

Die den „commitments“ zugrunde liegenden kognitiven und motivationalen Aspekte bestimmen jedoch nicht nur, was für eine Person jeweils wichtig und bedeutsam ist, sie haben auch Einfluss darauf, welche Situationen gesucht oder eher gemieden werden und sie beeinflussen die Wahrscheinlichkeit, dass eine bestimmte Situation bei einer bestimmten Person einen Stressprozess auslöst. Damit wird die Vulnerabilität nicht allein durch die zur Verfügung stehenden subjektiven Ressourcen sondern primär durch das Ausmaß der Bindung an ein bestimmtes Ziel bestimmt. Je stärker demnach die Bindung einer Person an ein bestimmtes Ziel ist, z.B. die Führung eines eigenen Unternehmens, desto höher ist das Ausmaß der Verletzbarkeit in dem Bereich, auf den sich die Bindung bezieht. Darüber hinaus sind „commitments“ stark mit den persönlichen Wertesystemen verbunden, in dem sie die Sensitivität für so genannte Hinweisreize in einer bestimmten Situation formen (Höge 2002, Jerusalem 2002).

„Beliefs“ als Ausdruck der persönlichen Kontrollierbarkeit umweltbedingter Anforderungen werden nach Lazarus & Folkmann im Laufe der Sozialisation einer Person auf der Basis von Erfahrungen über Wirkungen und Ergebnisse eigenen Handelns und Verhaltens in bestimmten Situationen herausgebildet, sie besitzen eine gewisse zeitliche und situationale Stabilität (Höge 2002).

Die Kontrollüberzeugungen werden von Lazarus & Folkmann in allgemeine („generalized beliefs“) sowie situations- bzw. inhaltsspezifische Überzeugungen und Erwartungen

(„appraisal of control“) unterschieden. Darüber hinaus gibt es noch existentielle Überzeugungen in Form religiöser oder spiritueller Überzeugungen bezüglich Bedeutung und Sinn der eigenen Existenz, mittels derer Personen auch möglichen aversiven Situationen und Ereignissen einen Sinn verleihen können (vgl. Bedeutsamkeitskomponente des „sense of coherence“, Antonovsky).

Die allgemeinen Kontrollüberzeugungen („generalized beliefs“) beziehen sich nach Lazarus & Folkmann auf die persönliche Einschätzung einer Person, inwieweit sie relevante Ereignisse durch ihr eigenes Handeln beeinflussen, d.h. kontrollieren kann. Sie werden insbesondere im Rahmen des primären und sekundären Bewertungsprozesses wirksam (vgl. Kap. 5.2.2). In Bezugnahme auf das Konzept vom Grad der Selbstkontrolle („locus of Control“, Rotter 1966) können diese allgemeinen Kontrollüberzeugungen in internale und externale Kontrollüberzeugungen differenziert werden. Hinsichtlich der internalen Kontrollüberzeugungen verfügt die Person über die „situationsunspezifische Grundüberzeugung (...), dass Ereignisse und deren Ergebnisse eine Kontingenz aufweisen mit ihrem eigenen Verhalten“ (Höge 2002 S. 23). Externale Kontrollüberzeugungen beinhalten hingegen Überzeugungen, dass „Ereignisse und deren Ergebnisse eher Kontingenzen aufweisen mit Faktoren, die außerhalb der eigenen Person liegen. Dabei kann es sich etwa um Glück, Zufall, Schicksal oder ‚mächtige‘ andere Personen handeln.“ (Höge 2002 S. 24).

Bei den so genannten situations- oder inhaltspezifischen Überzeugungen („appraisals of control“) handelt es sich nach Lazarus & Folkmann entsprechend um Überzeugungen, die sich auf eine situationsspezifische Wirksamkeitserwartung hinsichtlich der persönlichen Kontrolle einer bestimmten Situation beziehen.

Diese situations- bzw. inhaltspezifischen Überzeugungen (Lazarus & Folkmann) werden von Bandura (1977) als so genannte Selbstwirksamkeitserwartungen („self-efficacy“) bezeichnet. Diese beziehen sich auf die generalisierten Erwartungen einer Person, in einer bestimmten Situation über das geeignete Verhaltensrepertoire zum Erreichen selbst gesteckter Ziele zu verfügen. Das von Bandura entwickelte Konzept der Selbstwirksamkeit basiert auf einer sozial-kognitiven Lerntheorie, wonach menschliches Verhalten ein Ergebnis von Informationsverarbeitung ist, die auf direkte, stellvertretende oder symbolische Erfahrung zurückzuführen ist. Diese Erfahrungen leiten und verstärken menschliches Verhalten über kognitive Zwischenprozesse, so dass im Ergebnis von Situationsbewältigung und Bekräftigung bestimmte „Erwartungen hinsichtlich bestimmter Kontingenzen“ erzeugt und dadurch motivational wirksam sind (Jerusalem 2002 S.32). Das heißt: Wird ein schwieriges Problem erstmals erfolgreich gelöst, entwickelt sich eine positive Kompetenzerwartung für zukünftige Probleme gleicher Art. Die Erfahrung von Kontrollierbarkeit stärkt den Selbstwert und die Motivation, solche Situationen wieder aufzusuchen, da sie beherrschbar sind. Die stärkste und einflussreichste Informations-



quelle für die subjektive Bewertung der eigenen Selbstwirksamkeit stellen somit die Erfahrungen auf Basis eigener Handlungen und Leistungen dar, wobei Erfolge die Selbstwirksamkeitserwartung in der Regel stärken und Misserfolge sich entsprechend ungünstig auswirken können. „Eine hohe Selbstwirksamkeit stärkt die subjektive Überzeugung, dass die eigenen Kompetenzen für persönliche Erfolge ausschlaggebend sind, und bei niedriger Selbstwirksamkeit werden persönliche Mißerfolge als Konsequenz der eigenen Unfähigkeit angenommen“ (Jerusalem 2002 S.34).

Weitere Personenmerkmale, die auf den Umgang mit stressrelevanten Situationen wirken, finden sich in dem von Kosaba (1979) entwickelten Konzept der Widerstandsfähigkeit („hardiness“). Hiernach bestimmen die Komponenten Kontrolle („control“), Bindung („commitment“) und Herausforderung („challenge“) die Stressresistenz einer Person. Während „control“ sich auf die Überzeugung einer Person bezieht, über die Fähigkeiten zu verfügen, Ereignisse selbst beeinflussen zu können, wird unter „commitment“ ein Zugang bzw. eine Sicht auf die Welt verstanden, die sich durch ein hohes Maß an Akzeptanz eigener Lebenspläne, Einstellungen und Handlungsweisen auszeichnet. Unter „challenge“ ist die Grundhaltung bzw. -erwartung zu verstehen, dass Veränderungen zum Leben dazugehören und eine Möglichkeit für die persönliche Weiterentwicklung bieten. Eine solche Konstellation führt nach Kosaba dazu, „die Neuartigkeit, Mehrdeutigkeit, Unvorhersehbarkeit usf. von Lebensereignissen nicht als prinzipiell bedrohlich, sondern vielmehr als ‚Herausforderung‘ an die eigenen Kompetenzen zu erleben“ (Filipp 1990b S.20).

Zahlreiche Untersuchungsergebnisse deuten darauf hin, dass bei Personen mit gleichzeitig hoher internaler Kontrollüberzeugung („generalized beliefs“, Lazarus & Folkmann; „control“, Kosaba) und hoher Selbstwirksamkeitserwartung („self-efficacy“, Bandura) bzw. situationsspezifischen Wahrnehmungen hoher Kontrollierbarkeit („appraisal of control“, Lazarus & Folkmann) aber auch einer hohen allgemeinen Widerstandsfähigkeit („hardiness“, Kosaba) die Wahrscheinlichkeit gering ist, dass eine bestimmte Situation einen Stress- oder Krisenprozess auslösen wird (Cox et al. 1991, Filipp 1990a, Höge 2002, Jerusalem 2002).

Neben den vorgenannten Personenmerkmalen sind in hohem Maße auch Variablen wie Problemlösefähigkeiten und soziale Fertigkeiten (Lazarus et al. 1984), ferner dispositio-  
naler Optimismus, der Gesundheitszustand, motivationale Faktoren, Risikobereitschaft (Filipp 1990a, Höge 2002) und die Akzeptanz sozialer Unterstützung (Rosch Inglehart 1988, Ulich 1987) für die Bewertung und Bewältigung kritischer Ereignisse bedeutsam.

Diesen positiven Personenmerkmalen stehen Merkmale gegenüber, die sich eher negativ auf die Bewertung und Bewältigung kritischer, stressrelevanter Ereignisse und Aufgaben auswirken. Hierzu gehören in besonderem Maße eine prinzipielle Leistungsängstlichkeit sowie negative Affektivität (Filipp 1990a, Höge 2002, Jerusalem 2002). Dabei weisen Personen mit negativer Affektivität eine insgesamt stabile Tendenz zu einer negativen Emotionalität und zu einem negativen Selbstkonzept auf. Sie befinden sich in einer häufig negativen Stimmung und ihre individuelle Wahrnehmung ist durch einen vordergründig negativen Interpretationsstil sowie eine vergleichsweise hohe subjektiv erlebte Beanspruchung geprägt (Höge 2002). Bei Personen mit Leistungsängstlichkeit steht eine potentielle Selbstbedrohung im Mittelpunkt des Erlebens. Befürchtet werden Versagen bzw. Misserfolge angesichts selbstwertrelevanter Leistungssituationen. Im Konzept der Leistungsängstlichkeit lassen sich die Komponenten Besorgtheit, aufgabenirrelevante Gedanken, Anspannung und Körperreaktionen unterscheiden (Asendorpf 1999, Jerusalem 1990, Schwarzer et al. 1985).

Unter Bezugnahme auf die Arbeiten von Lazarus & Folkmann, Bandura, Antonovsky und Kosaba ist davon auszugehen, dass in der Auseinandersetzung, Bewertung und Bewältigung von kritischen Lebensereignissen oder potentiell belastenden Situationen weniger einzelne Persönlichkeitseigenschaften wirksam werden, sondern eine Konfiguration bestimmter Personenmerkmale (Filipp 1990a, Höge 2002, Jerusalem 2002). In Abhängigkeit von den vorgenannten Merkmalskomponenten lassen sich somit Vorhersagen erlauben, „wie der Eintritt eines Ereignisses und die spezifischen Ereignisqualitäten durch die Person selbst wahrgenommen und bewertet“ werden (Filipp 1990 S.15f). Ob darüber hinaus auch spezifische Merkmale wie das Geschlecht und das kalendarische Alter für den Bewältigungs- und Lösungsprozess relevant sind, ist nicht belegt.

Eine für das Coaching in unternehmenskritischen und Insolvenzsituationen spannende Nebenfrage ist, ob und inwiefern auch Angehörige der Untersuchungszielgruppe, Selbstständige, Freiberufler, Unternehmensinhaber und Mitglieder des Unternehmensmanagements die hier vorgestellten, für den Bewertungs- und Bewältigungsprozess eher negativ wirkenden Personenmerkmale aufweisen.

### **5.3.2 Die Akzeptanz sozialer Unterstützung**

Das Wissen darum, in einer kritischen Situation auf soziale Unterstützung oder auf ein soziales Beziehungsnetz zurückgreifen zu können, kann die subjektive Einschätzung von Problemen, die Auseinandersetzung mit ihnen und die daraus resultierenden Befindlichkeitsänderungen positiv beeinflussen bzw. die möglichen negativen Folgen für das psychische und physische Wohlbefinden abmildern (Brüderl 1988, Filipp 1990a, Strehmel et al. 1987, Ulich 1987). Bereits in der frühen Krisenforschung wurde auf die Rolle unterstützender Personen und Institutionen hingewiesen (Caplan 1964).

Doch soziale Unterstützung als gegebener und subjektiv wahrgenommener Beistand in Problemsituationen ist eine personenabhängige Variable (Udris 1982, Ulich 1987). Die unterschiedlichen Unterstützungsformen können beim Adressaten durchaus ambivalent ankommen, da sie implizit auch immer mit der Zuschreibung von Unfähigkeit und Hilflosigkeit verbunden sind und als Bevormundung oder Gängelung wahrgenommen werden können (Badura 1985, Ulich 1987).

Hinreichende empirische Untersuchungen darüber, wann und für wen Hilfsangebote eher schädlich sind und die Angst vor weiterer Abhängigkeit erhöhen bzw. wann die angebotene Hilfe durch die betroffenen Personen negativ uminterpretiert und gegebenenfalls die Selbstisolation als Bewältigungsstrategie eingesetzt wird, liegen nicht vor. Es ist jedoch davon auszugehen, dass es für die Suche und Annahme externer Unterstützung bestimmter Fähigkeiten und Motive bedarf (Caplan 1964), wenngleich insgesamt noch unklar ist, welche Bedingungen vorherrschen müssen, damit eine positive Wirkung sozialer Unterstützung zustande kommt. Soziale Unterstützung ist daher immer in Beziehung zu setzen zu anderen Personenmerkmalen und Komponenten des Bewältigungsgeschehens.

Von einem Angebot unterstützender Maßnahmen kann somit nicht direkt auf positive Wirkungen, etwa auf die Verbesserung der Orientierungs- und Handlungsfähigkeit, die Erhöhung der subjektiven Gewissheit bei der Interpretation der Wirklichkeit und der Einschätzung von Problemen oder auf die Erleichterung von Gefühlsausdrücken etc. geschlossen werden. (Cobb 1976, Silver et al. 1980, Ulich 1987). Mit anderen Worten: Auch soziale Beziehungsstrukturen und erlebbare Beziehungen an sich können mehrdeutig sein, sie können sowohl belastend als auch entlastend und hilfreich sein. Gegebene soziale Unterstützung bzw. Netzwerkressourcen und die tatsächlich wahrgenommene soziale Unterstützung stimmen selten gut überein.

Erfährt z. B. eine Person zum falschen Zeitpunkt oder durch falsche Einschätzung Dritter Unterstützung, kann sie von diesem Angebot nicht profitieren (vgl. Kap. 6.4). Besonders kritisch ist dies dann, wenn die Person selbst nicht an die Lösbarkeit der Probleme glaubt oder von anderen diesbezüglich auch nichts erwartet (Filipp et al. 1982, Kessler et al. 1985). Auch die als gemeinhin positiv angenommene Funktion der Familie als Stützsysteem kann in einer kritischen Situation aufgrund eines bestimmten, subjektiven Rollenverständnisses als primär belastend empfunden werden, z.B. wenn sich der Mann als alleiniger Ernährer und Beschützer der Familie versteht (vgl. Kap. 6.3.1).

Ebenso kann der Umstand, dass die angebotene oder dringend benötigte Unterstützung nicht gewährt werden kann, zu einer für alle Beteiligten komplizierten Situation führen. Insbesondere die Unterstützung suchende Person kann für sich zu einer negativen Bi-

lanz kommen, die sich auch auf künftig erforderliche Unterstützung erstrecken kann (Kessler et al. 1985, Ulich 1987).

Soziale Unterstützung wird hinsichtlich ihrer Form nach drei Arten unterschieden. Neben der emotionalen Unterstützung durch Zuwendung und Wertschätzung kann Unterstützung zweitens durch Informationsvermittlung und Rat, und drittens durch sachliche Hilfe oder durch die Einbindung in ein Netzwerk bzw. Hinweise auf Netzwerkressourcen geleistet werden. In Abhängigkeit von der objektiven Problemlage, dem Zeitpunkt und der subjektiven Wahrnehmung können die einzelnen Formen unterschiedlich notwendig und wirksam sein (Brüderl 1988, Ulich 1987).

Erfahrungsgemäß werden von Personen in einer Krise zunächst die so genannten natürlich vorkommenden Formen von sozialer Unterstützung mit ihren spezifischen interpersonellen Handlungsmöglichkeiten wie Familie, Partner, Freunde, Bekannte, Nachbarschaft oder Gemeinde aufgesucht, bevor sie sich an professionelle Helfer wie Ärzte, Therapeuten, Berater oder Geistliche wenden (Thomson et al. 1981, Ulich, 1987).

Die objektive Wirksamkeit sozialer Unterstützung ist nach Caplan (1974) unabgänglich von der Art und Ebene eines Systems an drei Merkmale gebunden. Dazu gehören erstens Bindungen, die auf emotional befriedigenden Interaktionen mit Personen beruhen und zu denen es ein Vertrauensverhältnis gibt, zweitens informative Beratungen und Empfehlungen zum möglichen Umgang mit diesen Problemen und drittens Rückmeldungen zu den Bewältigungsversuchen.

Obwohl soziale Unterstützung und Netzwerke als Moderatoren der Beziehung zwischen objektiven Belastungen und nachfolgenden Befindlichkeitsänderungen wirken können, fehlen bislang deskriptive Aussagen über die Entstehung wichtiger Teilkomponenten wie emotionale Sicherheit, Vertrauen in soziale Kompetenzen oder Hilfesuch- und Hilfespendebereitschaft. Auch darüber, wie sich soziale Unterstützung im Lauf der individuellen Auseinandersetzung und Bewältigung auswirkt, gibt es keine hinreichenden Erkenntnisse. Im Rahmen der Fallgruppenuntersuchung kann insbesondere der letztgenannte Aspekt, die Wirksamkeit sozialer Unterstützung im Bewältigungsprozess, exemplarisch reflektiert werden (vgl. Kap. 6.4).

Da kritische Ereignisse neben negativen Effekten immer auch Ausgangspunkt für Prozesse des Neuaufbaus und Wachstums sein können, zielen insbesondere korrektiv orientierte Formen professioneller, nichttherapeutischer oder therapeutischer Krisenintervention als soziale Unterstützungskomponente nicht auf die Verhinderung eines Kriseneintritts, sondern primär auf die Erhöhung und Erweiterung der Fähigkeiten einer Person für einen lernoffenen Umgang mit kritischen Herausforderungen.

## 5.4 Zwischenfazit

Objektiv ähnliche Ereignisse und Anforderungen werden von den beteiligten Personen unterschiedlich bewertet und entsprechend individuell bewältigt. Das betrifft sowohl Spannungszustände wie Stress als auch normative und non-normative Lebensereignisse sowie Handlungsanforderungen im beruflichen Kontext.

In allen Fällen laufen komplexe Bewertungs- und Bewältigungsprozesse ab, die von einer Vielzahl von Einzelkomponenten abhängig sind. Dazu gehören die Person selbst, ferner das Umfeld und drittens das entsprechende Ereignis. Die für eine Person mit primär emotionalen Anforderungen verbundenen, subjektiv bedeutsamen Ereignisse besitzen jedoch keine pathogenen Effekte an sich. Über die subjektive Bewertung eines Ereignisses als kritisch oder belastend entscheidet allein die Person. In jedem Bewertungsprozess wirken kognitive, emotionale und Handlungskomponenten in einer komplexen Wechselwirkung zusammen.

Übertragbare Aussagen hinsichtlich der subjektiven Bedeutsamkeit eines Ereignisses für die einzelne Person können ebenso wenig getroffen werden, wie generalisierbare Aussagen hinsichtlich der Folgen eines Ereignisses oder des individuellen Umgangs mit Formen externer Unterstützung. Es fehlen hinreichende Erkenntnisse darüber, welche Ereignisse unter welchen Bedingungen Störungen auslösen oder Handlungsspielräume vergrößern und welche Wirkmechanismen dabei eine Rolle spielen. Ebenso wenig liegen gesicherte Ergebnisse darüber vor, welche Bewältigungsstrategien im Hinblick auf welche Effizienzkriterien unter den jeweiligen Bedingungen funktional oder dysfunktional sind.

Dennoch scheint neben der persönlichen Erfolgsbilanz bisheriger Bewältigungen insbesondere die Konfiguration bestimmter Personenmerkmale förderlich auf das Bewältigungsgeschehen zu wirken. Hierzu zählen personale Ressourcen wie positiver Selbstwert, internale Kontrollüberzeugungen, Problemlösefähigkeiten, soziale Fähigkeiten sowie Risikobereitschaft und die Akzeptanz sozialer Unterstützung. Aber auch generalisierte Widerstandsressourcen, dispositionaler Optimismus und persönliche Überzeugungen, wonach die interne und externe Welt sinnhaftig ist, befördern die Bewertung eines bestimmten Ereignisses als eine persönliche Herausforderung und verringern die Wahrscheinlichkeit, dass eine bestimmte Situation einen Krisenprozess auslösen wird.

Normativen Ereignissen wird in der Regel ein höheres Potenzial hinsichtlich des persönlichen Wachstums zugeschrieben. Grundsätzlich können auch non-normative Ereignisse zu diesem Wachstum führen, wenn auch in letzterem Fall in der Regel oftmals größere Anstrengungen zur Bewältigung erforderlich sind. Es ist jedoch davon auszugehen, dass Personen in kritischen Situationen zweckvoll handeln wollen. Alle Bewertungs- und Bewältigungsprozesse zielen auf die Wiederherstellung des Gleichgewichts zwischen Per-

son und Umwelt ab. Dabei ist Bewältigung nicht notwendigerweise „realitätsnah“, sondern primär flexibel und effektiv (Lazarus 1990). Die Art der Auseinandersetzung entscheidet darüber, ob eine Person die kritische Situation überwindet oder ob bleibende Störungen entstehen.

Übertragen auf den Coachingprozess in persönlichen Krisensituationen bedeutet dies, dass der Coach neben der Klärung der prinzipiellen Arbeitsfähigkeit des Klienten sowohl der Diagnostik der Krisenphase als auch der fortwährenden Berücksichtigung möglicher Rückkopplungsschleifen seine besondere Aufmerksamkeit widmen muss.

In Referenzierung auf die forschungsleitenden Fragen (vgl. Kap. 0.3) kann folgendes Zwischenfazit gezogen werden:

Angesichts der Komplexität von Einfluss- und Wirkfaktoren auf die Auseinandersetzung mit belastenden Ereignissen, die sich ihrerseits zu einer klinischen Krise verdichten können, bedarf der Coach bei der Arbeit mit Klienten in emotionalen Belastungssituationen eines fundierten Wissens von den Gesamtzusammenhängen. Er muss im Vorfeld und auch während des Prozesses entscheiden können, ob der Klient in seiner konkreten Lage begleitende oder ausschließliche therapeutische Unterstützung benötigt oder ob er selbst den Klienten mittels Coaching in einen Veränderungs- und Lernprozess führen kann. Es ist somit unabdingbar, dass ein Coach über eine entsprechende Fachkompetenz verfügt (vgl. vierte Frage).

## **6 Fallbeispiele – Die Begleitung von Klienten in Krisensituationen**

### **6.1 Ausgangssituation und Rahmenbedingungen**

#### **6.1.1 Kontaktaufnahme**

Die Frage, wie die potentiellen Klienten mich als Coach überhaupt finden können, beschäftigte mich bereits im Vorfeld des Forschungsvorhabens sehr intensiv.

Eine aktive, im Kontext vieler Forschungsprojekte durchaus gängige Form zur Rekrutierung von Klienten oder Probanden war u.a. deshalb nicht möglich, weil die Kontaktaufnahme eines Klienten zum Coach bereits als Bestandteil des vom Klienten zu initiierten Lern- und Veränderungsprozesses zählt (vgl. Kap. 2.2.1; 2.2.2). Somit konnten weder die Veröffentlichungen der Insolvenzgerichte über eröffnete Insolvenzverfahren in Amtsblättern, Medienberichte in Presse, Rundfunk und TV noch eigene, für das Forschungsprojekt werbende Annoncen für eine indirekte Kontaktaufnahme zur Zielgruppe genutzt werden

Um das Forschungsvorhaben dennoch innerhalb des geplanten Untersuchungszeitraums durchführen zu können, entschied ich mich für die folgend dargestellte Lösung.

Da sich Klienten erfahrungsgemäß auf der Basis persönlicher Empfehlungen von Dritten an einen Coach wenden, bat ich Angehörige anderer Professionen aus meinem beruflichen und privaten Netzwerk, die in ihrem beruflichen Kontext Kontakt zur Zielgruppe haben, um ihre Unterstützung. Zu diesen Multiplikatoren gehörten neben institutionellen Einrichtungen wie Kammern und Verbänden insbesondere Anwälte, Steuer- Wirtschafts- und Bankenberater, Unternehmer, Berufskollegen, Ärzte und Physiotherapeuten.

Die angesprochenen institutionellen Einrichtungen zeigten sich als verschlossen und bestanden mehrheitlich darauf, die Angehörigen der Zielgruppe institutionsintern zu betreuen. Ganz anders die Angehörigen o.g. Professionen, die sich in der Regel als sehr kooperativ und am Thema interessiert erwiesen. Sie zeigten persönliches Engagement aus unterschiedlichen Motivationen heraus und waren bereit, Zeit in eine Kontaktvermittlung zu investieren. Sie informierten potentielle Coachingklienten, d.h. Personen in einer unternehmenskritischen oder Insolvenzsituation über die bestehende Unterstützungsmöglichkeit, so dass diese dann selbst entscheiden konnten, ob sie die Unterstützung annehmen wollten.

Die von mir gewählte Vorgehensweise war für alle an einer potentiellen Kontaktherstellung beteiligten Personen recht aufwändig, entsprach jedoch den für das Zustandekommen des Arbeitsbündnisses Coaching geltenden Rahmenbedingungen, wonach ein Klient selbst entscheidet, ob er einen Coachingbedarf hat und an welchen Coach er sich wendet (vgl. Kap. 2.2.1).

Innerhalb des von mir für die Kontaktaufnahme vorgesehenen Zeitraums (März 2005 bis Dezember 2005) haben sich 15 potentielle Klienten aus dem gesamten Bundesgebiet gemeldet. Mit ihnen habe ich ein jeweils ca. 90minütiges Vorgespräch geführt. Die Gespräche fanden an einem von den Anfragenden selbst gewählten Ort statt (Restaurants und Arbeitsplatz des Klienten).

### 6.1.2 Kurzprofile der Klienten

Für einen ersten allgemeinen Überblick sollen sowohl die auf freiwilliger Angabe der Klienten basierenden Kurzprofile als auch der von den Klienten angegebene Coachinganlass und ihre persönlichen Erwartungen an das Coaching in anonymisierter Form dargestellt werden:

Klient	Alter	Geschl.	Unternehmensform	Unternehmensalter	Branche	Coachinganlass	Allgem. Erwartungen und Ziele
K 1	40-45	M	GbR	12	Medien & Kommunikation	Anhaltende Liquiditätsnot	Klärung betr. Unternehmensfortführung oder Neuorientierung
K 2	40-45	W	GbR	12	Medien & Kommunikation	Anhaltende Liquiditätsnot	Klärung betr. Unternehmensfortführung oder Neuorientierung
K 3	45-50	M	Selbstständig	3	Sonstiges (Kunst-Kultur)	Anhaltende Liquiditätsnot	Klärung betr. Unternehmensfortführung oder Neuorientierung Gegebenenfalls Wechsel in Angestelltenstatus
K 4	50-55	M	Freiberuflich	22	Dienstleistung (Anwalt)	Liquiditätsnot nach Vertragskündigung eines Großkunden	Klärung betr. Unternehmensfortführung oder temporäre Rückgabe der Zulassung
K 5	35-40	W	Selbstständig	8	Gesundheit & Soziales	Liquiditätsnot	Klärung betr. Fortsetzung der selbstständigen Tätigkeit bzw. Wechsel in ein Angestelltenverhältnis
K 6	35-40	M	Freiberuflich	2	Dienstleistung (Beratung)	Abgewiesener Insolvenzantrag	Unterstützung beim Vorgehen gegen die Schuldigen im beruflichen Umfeld



Klient	Alter	Geschl.	Unternehmensform	Unternehmensalter	Branche	Coachinganlass	Allgem. Erwartungen und Ziele
						trag	chen und privaten Umfeld
K 7	45-50	M	GmbH	8	Handwerk	Sichtbarer Rückgang der Erträge	Änderung der Unternehmensstrategie und Entwicklung von Steuerungsmaßnahmen
K 8	30-35	M	Selbstständig	5	Handwerk	Liquiditätsnot	Schnelle Unterstützung bei der Gewinnung neuer Kreditoren
K 9	30-35	M	GmbH	6	Handel & Vertrieb	Eröffnetes Insolvenzverfahren	Ursachenklärung für wiederholtes Scheitern
K 10	35-40	W	GmbH	10	Produzierend. Gewerbe	„Nichtkrise“ / Normalzustand“	Unterstützung bei der Herbeiführung von Insolvenztatbeständen aufgrund nicht auszuschließender Scheidung
K 11	45-50	M	Selbstständig	8	Handwerk	Liquiditätsnot	Unterstützung bei der Gewinnung von neuen Auftraggebern
K 12	40-45	M	GmbH	12	Bau	Insolvenzantrag	Begleitende Unterstützung des Insolvenzverfahrens und ggf. Unterstützung bei Neuorientierung
K 13	50-55	M	Selbstständig	20	Dienstleistung (Gastronomie)	Liquiditätsnot; geplanter Insolvenzantrag	Unterstützung bei Entwicklung von schnellen Lösungen zur Unternehmensfortführung
K 14	30-35	W	Selbstständig	3	Gesundheit & Soziales	Sichtbarer Rückgang der Erträge	Unterstützung bei der persönlichen Standortbestimmung und ggf. Neuorientierung
K 15	40-45	M	Selbstständig	15	Produzierendes Gewerbe	Laufendes Insolvenzverfahren	Berufliche und persönliche Neuorientierung

Tabelle 1: Kurzprofile der Klienten

### 6.1.3 Ergebnisse der Vorgespräche

Im Zentrum der Vorgespräche stand die Frage, ob zwischen Coach und Klient die Schaffung eines gemeinsamen Arbeitsbündnisses prinzipiell möglich ist.

Hierbei waren drei Aspekte zu betrachten: Zuerst ging es um die Klärung der inhaltlichen und formalen Rahmenbedingungen. Daran anschließend erfolgte die Überprüfung der Erwartungen und Ziele des Klienten an das Coaching. In einem dritten Schritt musste der Klient für sich entscheiden, ob er die von ihm formulierten Ziele mittels seiner fachlichen und persönlichen Kompetenz würde erreichen können.

Mit Blick auf die gemeinsame Entscheidungsfindung wurden die Klienten u.a. über mein Verständnis von Coaching, die Notwendigkeit ihrer aktiven Mitwirkung, die mögliche Vorgehensweise zur Zielerreichung sowie meine beruflichen Hintergründe informiert. Ferner erhielten alle Klienten das Angebot, mich im Bedarfsfall auch außerhalb der gemeinsamen Gespräche kontaktieren zu können.

Zum Abschluss des Vorgesprächs bat ich alle Klienten, mir nach einer Reflektionszeit von ein bis zwei Tagen ihre Entscheidung mitzuteilen.

Im Ergebnis der persönlichen Vorgespräche wurde mit 12 von 15 potentiellen Klienten ein gemeinsames Arbeitsbündnis vereinbart. Erwähnenswert scheint mir an dieser Stelle die Tatsache, dass die Mehrzahl dieser Klienten sich bereits nach dem Vorgespräch „entlastet“ fühlte und dies unaufgefordert kommunizierte.

In drei Fällen kam kein gemeinsames Arbeitsbündnis zustande. In zwei Fällen (K6, K10) habe ich eine Zusammenarbeit mit den Klienten aufgrund der von ihnen geäußerten Erwartungen an das Coaching bereits im Rahmen des Vorgesprächs abgelehnt, da diese meinem Grundverständnis von Coaching als einem Lernraum und meiner ethischen Grundhaltung widersprachen (vgl. Kap. 1.3.4; 2.3.1). In einem Fall (K8) entschied sich der Klient im Nachgang des Gesprächs gegen ein gemeinsames Arbeitsbündnis.

Im Fall von K6, der sich nach einem abgewiesenen Insolvenzantrag „Unterstützung beim Vorgehen gegen die Schuldigen im beruflichen und privaten Umfeld“ erhoffte, bewegten mich vier Gründe zu einer Ablehnung. Zum einen waren für mich keine Anhaltspunkte erkennbar, dass der Klient an einer Veränderung seiner persönlichen Handlungsweise interessiert war und mittels Coaching einen „geschützten Lernraum“ suchte. Ferner verhielt der Klient sich während des Gesprächs wenig respektvoll, so dass der Aufbau einer vertrauensvollen, gegenseitig wertschätzenden Arbeitsatmosphäre aus meiner Sicht kaum realisierbar schien. Zum dritten erhoffte sich der Klient eine fachliche Unterstützung, die deutlich im Kompetenz- und Zuständigkeitsbereich eines Anwalts lag. Aufgrund der vom Klienten geschilderten Symptome (Selbstverletzungen etc.) hatte ich darüber hinaus den Eindruck, dass er einer therapeutischen Unterstützung bedürfe (vgl. Kap. 2.4.2; 2.5.3).

Im Fall von K 10, der sich mittels Coaching „Unterstützung bei der Herbeiführung von Insolvenztatbeständen aufgrund einer nicht auszuschließenden Scheidung“ erhoffte, war das Zustandekommen eines gemeinsamen Arbeitsbündnisses ebenfalls ausgeschlossen. Das aus Klientensicht möglicherweise berechtigte Anliegen konnte und wollte ich als Coach nicht unterstützen, da auch in diesem Fall für mich keine Anhaltspunkte hinsichtlich der Bereitschaft des Klienten an einer persönlichen Veränderung erkennbar waren. Darüber hinaus verstand ich seine Fragen als in den potentiellen Zuständigkeitsbereich eines Steuerberaters oder Anwalts gehörend.

Jener Klient (K8), der sich im Nachgang des Vorgesprächs gegen ein gemeinsames Arbeitsbündnis entschied, vermutete, dass er seine Erwartungen und Ziele mittels Coaching nicht innerhalb des von ihm gewünschten Zeitrahmens erfüllen könne. Der avisierte Zeitraum erschien ihm zu lang. Überdies äußerte er Bedenken hinsichtlich seiner Einbindung in das Forschungsvorhaben.

Die anderen Klienten unterstützten mehrheitlich mein über das Coaching hinausgehendes, persönliches Interesse an der Entwicklung einer spezifischen Coachingkompetenz für unternehmenskritische Situationen. Demgemäß erteilten sie ihr Einverständnis für eine anonymisierte Verwendung ihres „Falls“. Drei Klienten, die ihre Entscheidung ursprünglich noch offen hielten, stimmten im Verlauf des Coachingprozesses ebenfalls zu.

## **6.2 Interventionsprozesse**

### **6.2.1 Spezifizierung der Coachingziele**

Die Spezifizierung und Strukturierung der im Vorgespräch von den Klienten in der Regel recht allgemein formulierten Erwartungen und Ziele diente mehreren Zwecken:

Auf der formalen Ebene bildeten sie zunächst eine Klammer um den gesamten Coachingprozess. Sie waren einerseits die Basis für die Entwicklung und Gestaltung einer klienten- und situationsspezifischen Vorgehensweise und dienten andererseits als Orientierungspunkt für die spätere Überprüfung des Coachingerfolgs zum Ende des Beratungsprozesses.

Auf der inhaltlichen Ebene diente die Präzisierung und Strukturierung der Coachingziele insbesondere der Reduzierung von Komplexität. Die von den Klienten bis dahin ganz allgemein als „erdrückend“, „unübersichtlich“, „chaotisch“ oder „ausweglos“ beschriebene Situation sollte konkretisiert und damit für sie überschaubarer werden. Die Formulierung konkreter Ziele bzw. Teilziele ermöglichte mehrheitlich die Erkenntnis, dass eine Zielerreichung, d.h. eine Veränderung der derzeitigen Situation, durchaus machbar sei.

Darüber hinaus war die Zielformulierung ein erster behutsamer Versuch, eine Verschiebung von einer problemorientierten hin zu einer lösungsorientierten Sichtweise zu initiieren und gleichzeitig die Zielerreichung in den Kompetenz- und Zuständigkeitsbereich des Klienten zu überantworten. Hierdurch konnte der Klient bereits zu Prozessbeginn eine Vorstellung davon entwickeln, welche persönlichen Ressourcen und Aktivitäten er zur Zielerreichung gegebenenfalls mobilisieren müsse.

Außerdem ermöglichte die Formulierung konkreter Ziele eine Überprüfung, ob die Erwartungen und Vorstellungen des Klienten mit der konkreten Ausgangssituation übereinstimmten oder ob gegebenenfalls Zielkonflikte existierten. Um abzusichern, dass das Umfeld des Klienten dem angestrebten Fortschritts- und Veränderungsprozess nicht ablehnend gegenüberstehen würde, wurden bereits bei der Zielformulierung entsprechende soziale Aspekte berücksichtigt.

Schließlich konnten die jeweils durch den Klienten konkretisierten Ziele während des gesamten Coachingprozesses als Bezugs- bzw. Orientierungsrahmen genutzt werden, um die Transparenz der gemeinsamen Arbeit auf das Ziel hin zu erhöhen und dem Klienten den Zusammenhang zwischen einer Intervention und dem Prozessziel zu verdeutlichen.

Da es den Klienten aufgrund ihrer Problemlage mehrheitlich nicht möglich war, ihre in der Regel recht allgemein formulierten Ziele in konkrete, machbare und positive, d.h. „hin-zu-etwas“ formulierten Detail-Ziele zu ‚übersetzen‘, wurden sie hierbei in dem jeweils erforderlichen Maße unterstützt.

Als Hilfestellung dienten u.a. die so genannte SMART-Formel, wonach ein Ziel spezifisch, machbar, attaktiv, realistisch und terminierbar sein sollte, sowie zirkuläre Fragen wie „Woran merken Ihre Kunden/Kreditgeber/Geschäftspartner etc., dass Sie Ihr Unternehmen erfolgreich führen?“.

Beispielsweise wurde das ursprüngliche Ziel von K1 „Klärung betr. Unternehmensfortführung oder Neuorientierung“ in folgende Detailziele konkretisiert:

- 1) „Ich weiß am Ende des Coachings, unter welchen drei wichtigen Voraussetzungen ich mein Unternehmen erfolgreich weiterführen kann.“
- 2) „Ich weiß am Ende des Coachings, welchen drei unternehmenskritischen Aspekten ich ab sofort verstärkte Aufmerksamkeit widmen muss.“

Durchgängige Absicht war, mit möglichst wenig Aufwand viel Wirkung zu erreichen und zugleich eine zusätzliche Belastung der Klienten angesichts einer Vielzahl von Zielen zu verhindern. Daher wurden in diesem ersten Schritt maximal drei Detailziele pro Klient formuliert.

War eine solche Zielspezifizierung jedoch nicht möglich, da sie die von den Klienten zu diesem Zeitpunkt verfügbaren Ressourcen überschritt, bildeten Grundaussagen wie „Ich möchte einfach wissen, ob meine Entscheidung, ein eigenes Unternehmen zu führen, überhaupt richtig war“ (K 14), die Basis für den nachfolgenden Arbeitsprozess.

Alle Ziele wurden als vorläufige Ziele definiert. Hierdurch konnten die Klienten im Fall neuer Erkenntnisse oder Wahrnehmungen ihre Ziele sukzessive der veränderten Sichtweise anpassen. Dazu wurden die schriftlich fixierten Ziele bei jedem Beratungsgespräch sichtbar positioniert und gegebenenfalls geändert, gestrichen oder erweitert (Flipchart, Metaplan etc.)

Im Kontext der Zielformulierung erfolgte eine ebenfalls vorläufige, gemeinsame Analyse der konkreten Unternehmenssituation, der am Geschehen direkt Beteiligten bzw. davon Betroffenen, der bekannten bzw. befürchteten Erwartungen sowie der vermeintlichen Problemursachen und, soweit vorhanden, der bisherigen Aktivitäten zur Änderung der Situation. Die jeweiligen Annahmen der Klienten wurden durch den Coach dokumentiert und visualisiert (z.B. Organigramme, Beziehungssymbole).

### **6.2.2 Spezifizierung des Begriffs Lernerfolg**

Aufgrund ihrer derzeitigen Arbeits- und Lebenssituation erlebten sich fast alle Klienten zu Beginn des Coachings als „erfolglos“. Sie beschrieben sich bzw. ihre Situation u.a. als „gescheitert“, „unzumutbar“, „hoffnungslos“, „unbeliebt“, „chancenlos“ oder „nutzlos“ bzw. „unzufrieden“ und „gelähmt“. Um angesichts dieser mehrheitlich negativen Selbstwahrnehmung mögliche Veränderungen und Entwicklungen zu initiieren und als solche für die Klienten auch erkennbar zu machen, war im Zusammenhang mit der Erarbeitung der Coachingziele die Beschäftigung mit den individuellen Ressourcen und die damit verbundene Klärung des jeweils persönlichen Verständnisses von Erfolg bzw. Lernerfolg erforderlich.

Als übergeordnete Lernbereiche wurden die Themen „allgemeine Standortbestimmung“, „Wertklärung“, „Stressbewältigung“ und „Perspektivenwechsel“ definiert.

Im Prozess der schrittweisen Entwicklung eines individuellen Verständnisses von „(Lern-) erfolg“ ging es zunächst darum, dass die Klienten die Tatsache der derzeitigen Unternehmenskrise als solche auch akzeptierten. Die Auseinandersetzung mit diesem Themenkomplex erfolgte in der Regel parallel oder in zeitlicher Nähe zur Analyse der Unternehmenssituation, insbesondere der Beschäftigung mit den Krisen- bzw. Insolvenzursachen.

In einigen Fällen konnten die Klienten die Unternehmenskrise jedoch rational und emotional noch nicht akzeptieren. Sie waren durch den Eintritt geschockt und überrascht. Bei der Überwindung dieser Phasen wurden die Klienten mittels Wertschätzung, geduldigem Zuhören und dem behutsamen Einsatz zirkulärer Fragen unterstützt. Beispiele für zirkuläre Fragen sind: „Was würde Frau N.N. über Herrn M.M. sagen, wenn dieser seine Lieferanten/Mitarbeiter für ihre erbrachten Leistungen nicht bezahlt?“, oder: „Was würde

Herr A.B. sagen, wenn Frau B.C. in den letzten sechs Monaten keinen einzigen Auftrag realisieren konnte?“

Bei einigen Klienten war darüber hinaus eine trennende Auflösung hinsichtlich ihrer Gleichsetzung der derzeitigen Unternehmenskrise mit ihrem eigenen persönlichen Versagen erforderlich. Hierbei handelte es sich um dogmenartige (Glaubens-)Sätze, die in Formulierungen ausgedrückt wurden wie: „Schon meine Mutter hat gesagt, dass ich nichts zustande bringe“ oder „Ich war schon immer ein Versager, die Insolvenz zeigt's doch“. In solchen Situationen erwiesen sich Interventionen von paradoxem Charakter als nützlich, z. B.: „Worüber würde sich Ihre Mutter am meisten ärgern, wenn Sie ab morgen Ihr Unternehmen erfolgreich führen?“ bzw. „Was müssten Sie tun, damit Ihre Situation noch schlimmer wird?“.

Um den Klienten unter den Bedingungen der durch sie mehrheitlich als „kritisch“ beschriebenen Lebenssituation einen leichten Einstieg und ein hohes Maß an Orientierung und Sicherheit im Umgang mit den Themen „Erfolg“ und „Lernen“ zu ermöglichen, wurde der Begriff „Lernen“ zunächst durch den vertrauten Begriff „Veränderung“ ersetzt.

Dabei erfolgte die Annäherung an das Thema „Lern- bzw. Veränderungserfolg“ und die Entwicklung eines persönlichen Verständnisses von „Veränderungserfolg“ auf Basis eines schrittweise angelegten, mehrstufigen Vorgehensmodells. Dieses Modell ist in die drei Bereiche „Veränderung“, „Erfolg“, „Veränderungserfolg“ untergliedert.

Zum Themenkomplex „Veränderung“ gehören die Phasen:

- Definition von Veränderung
- Merkmale, Vorteile und Nachteile von Veränderungen
- persönliche Erfahrungen mit und Motive für Veränderungen.

Zum Themenbereich „Erfolg“ gehören die analogen Phasen:

- allgemeines Verständnis von Erfolg
- Merkmale, Vorteile und Nachteile von Erfolg
- bisherige persönliche Erfolge und Erfolgsmotive.

Der abschließende Teilkomplex „Veränderungserfolg“ zielte auf die Verknüpfung der beiden voran gegangenen Themen:

- neues Verständnis von Erfolg
- Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Veränderung und Lernen
- neues Verständnis von Veränderungs- bzw. Lernerfolg.

Mittels einer behutsam eingesetzten Methodenmischung aus Fragen, Hypothesen, Visualisierungen und Rollenspielen wurden die Klienten in ihrem Lernprozess unterstützt.

In Abhängigkeit von Kontext und Situation entwickelten die Klienten ein Bewusstsein für Veränderungs- resp. Lernerfolg. Dieses spiegelt sich u.a. in folgenden Aussagen wider:

- „Für mich bedeutet Erfolg, wenn ich künftig um Unterstützung bitte, falls ich ein Problem nicht aus eigener Kraft lösen kann.“
- „Auch wenn ich selbst von einer Sache nicht überzeugt bin, werde ich mir die Argumente anderer künftig unvoreingenommen anhören und abwägen.“
- „Ich habe kapiert, dass auch ich Fehler mache und werde die Schuld künftig nicht nur bei anderen suchen.“
- „Für mich ist es ein Lernerfolg, wenn ich künftig nur noch wirtschaftliche Angebote einreiche.“

Um die Aspekte „Veränderung“, „Lernen“ und „Erfolg“ auf Seiten der Klienten allmählich (wieder) als selbstverständliche Bestandteile ihrer Gedanken, Wünsche und Handlungen zu etablieren, wurden sie nach Formulierung einer für sie schlüssigen Beschreibung von „Lernerfolg“ um die tägliche Notiz von anfänglich einem und später von drei persönlichen (Lern-)Erfolgen gebeten.

### **6.2.3 Erfassung der Prozessfortschritte**

Während des gesamten Coachingprozesses wurden die Klienten jeweils zu Beginn und am Ende der Gespräche um eine kurze Rückmeldung gebeten, die mehreren Zwecken diene.

Die zu Gesprächsbeginn erbetene Reflexion des Klienten sollte zunächst das „Ankommen“ im „Hier und Jetzt“ des Reflexionsraums Coaching erleichtern, ferner eine Brücke

zwischen den einzelnen Arbeitsgesprächen bilden sowie Raum für anliegende, aktuell zu bearbeitende Themen oder Fragestellungen bieten.

Dabei zielte die Rückbesinnung der Klienten auf bedeutsame Ereignisse der vergangenen Tage, auf die bewusste Wahrnehmung erfolgreich bewältigter Anforderungen oder auf anhaltende bzw. neue Problemlagen ab. Durch geeignete Fragen unterstützt, konnten die Klienten zunehmend Veränderungen in ihren Verhaltensweisen erkennen, Erfolge nachvollziehen bzw. Überlegungen und Vorschläge für künftige Situationen entwickeln. Zur Stabilisierung der Lernfortschritte und der Aktivierung von Ressourcen dienten z.B. folgende Nachfragen nach Art der Tätigkeit, aber auch nach persönlichem Empfinden: „Wie genau haben Sie das gemacht?“ oder „Welches Gefühl hatten Sie, nachdem Ihnen das gelungen ist?“ bzw. „Was würden Sie anderen Menschen raten, die in diese Situation kommen?“.

Für den Coach eröffneten die Schilderungen der Klienten die Chance, seine Vorgehensweise für das folgende Gespräch auf das aktuelle Befinden und Vermögen des Klienten abzustimmen und relevant erscheinende Aspekte gezielt zu hinterfragen.

Die zum Gesprächsabschluss erbetene Reflexion sollte den Klienten einerseits eine nochmalige bewusste Wahrnehmung von bedeutsamen Erkenntnissen, Irritationen und Lernanliegen und andererseits den Ausstieg aus dem „geschützten“ Lernraum und damit den allmählichen Übergang in seinen Alltag ermöglichen.

Für mich diente die reflektierende Klientenzusammenfassung folgenden Zwecken: Sie ermöglichte mir eine Orientierung hinsichtlich offener und weiter zu verfolgender Lernthemen und hinsichtlich der bereits erzielten Veränderungsfortschritte. Darüber hinaus erhielt ich wertvolle Hinweise, ob eine veränderte Vorgehens- und Interventionsweise für die folgenden Coachinggespräche erforderlich war. Und nicht zuletzt diente sie der Vergewisserung, ob sich der Klient in einem relativ stabilen Zustand befand und das Gespräch beendet werden konnte.

Im Rahmen des den Coachingprozess beschließenden Abschlussgesprächs konnten die Lernerfolge und die von den Klienten als wirksam wahrgenommenen Faktoren in ihrer Gesamtheit reflektiert werden. Im Interesse einer ganzheitlichen Betrachtung der Lern- und Entwicklungsschritte wurden neben einem Evaluationsfragebogen zur Bewertung der Aspekte Prozess-, Struktur- und Ergebnisqualität (vgl. 6.3.2.1) auch projektive Verfahren genutzt (z.B. Postkarten oder Schlümpfe).



## 6.2.4 Spezifische Interventionsmethoden

Auf Basis der von den Klienten formulierten Erwartungen, Ziele, Situationsbeschreibungen und „drängenden Themen“ sowie meiner eigenen Wahrnehmungen entwickelte ich für jeden Klienten ein so genanntes Modellkonzept hinsichtlich der mir für die unterschiedlichen Lernbedürfnisse und Lernthemen geeignet erscheinenden Interventionsmethoden. Dieses Repertoire an bewährten und mir zugleich vertrauten Interventionen sollte als persönlicher, jeweils situationsspezifisch zu gestaltender Orientierungsrahmen für den jeweiligen Coachingprozess dienen.

Neben zentralen prozessumfassenden Methoden wurden die Interventionen den vorab gemeinsam identifizierten zentralen Lernbereichen „allgemeine Standortbestimmung“, „Wertklärung“, „Stressbewältigung“ und „Perspektivenwechsel“ zugeordnet.

### 6.2.4.1 Prozessumfassende Methoden

Zu den grundlegenden, prozessumfassenden und in der Praxis häufig miteinander kombinierten Interventionsmethoden gehören das „aktive Zuhören“, die „Rückmeldungen“ (Feedback) und die „zirkulären Fragen“.

Das erstmals von dem US-amerikanischen Psychologen Carl Rogers beschriebene Werkzeug des „aktiven Zuhörens“ ist eine umfassende Kommunikationsform, die sich insbesondere auf emotionale Aspekte, nonverbale Äußerungen sowie wohlwollende Absichten gründet (Rogers 1994).

Im vorliegenden Kontext dient das aktive Zuhören durch den Coach insbesondere der Gestaltung einer vertrauensvollen und wertschätzenden Beziehung sowie der Vermeidung von semantischen Missverständnissen. Dabei ist der Wahrnehmungsfokus besonders auf die Korrelation von verbalen und nonverbalen Äußerungen bzw. Emotionen gerichtet. Diese Beobachtungen gilt es zu registrieren und gegebenenfalls behutsam zu hinterfragen. Die verbale Rückmeldung konzentriert sich auf die emotionalen Anteile der Botschaften, ohne diese jedoch zu werten. Zu weiteren, den Prozess des aktiven Zuhörens unterstützenden Elementen gehören nonverbale Aufmerksamkeitsreaktionen wie das Halten von Blickkontakt, eine offene Körpersprache, das geduldige Zulassen von Erzählpausen sowie verbale Aussagen wie Ermunterungen und Bestätigungslaute des Coachs.

Authentische „Rückmeldungen“ (Feedback) über die Fremdwahrnehmung des eigenen Handelns und Wirkens bilden für den Klienten während des ganzen Coachingprozesses zentrale Orientierungspunkte (vgl. Kap. 1.4.2.6; 2.2.1). Im Kontext kritischer Ereignisse dienen sie zunächst der Selbstvergewisserung angesichts häufig geäußerter Selbstzweifel: „Ich weiß nicht, ob ich überhaupt noch richtig ticke“, ist eine der häufig geäußerten

Befürchtungen. In dieser Phase hat die bedachtsam und wertfrei, dennoch konkret und deutlich formulierte Rückmeldung eine vordergründig stabilisierende Funktion, bevor sie als konstruktiver Impulsgeber durch den Coach eingesetzt werden kann.

Schließlich können die ursprünglich der systemischen Therapie entstammenden „zirkulären Fragen“ während aller Prozessphasen und für alle Lernanliegen eingesetzt werden (v. Schlippe et al. 2003). Hierbei wird der Klient veranlasst, Hypothesen zu formulieren und Vermutungen über das Erleben bestimmter Aspekte durch andere zu äußern, während seine eigenen Wahrnehmungen, Gefühle, Denk- oder Verhaltensweisen an dieser Stelle bewusst in den Hintergrund treten sollen. Der Klient wird sozusagen eingeladen, bislang eventuell vernachlässigte Bedürfnisse, Ziele, Motivationen und Ressourcen zu entdecken bzw. bewusst zu formulieren und veränderte Perspektiven zu einem bestimmten Gegenstand zu entwickeln.

Der hypothetische Charakter von Fragen und Antworten unterstützt sowohl den schrittweisen Wechsel von einer problemorientierten hin zu einer lösungsorientierten Sichtweise als auch die Erweiterung der bisherigen Betrachtungsweise durch zusätzliche Optionen.

#### 6.2.4.2 Themenspezifische Methoden

Für die fallübergreifenden und die Mehrzahl der für die Klienten relevanten Lernbereiche „allgemeine Standortbestimmung“, „Werteklärung“, „Stressbewältigung/Identifizierung von Ressourcen“ und „Perspektivenwechsel“ wurden einige spezifische Interventionsmethoden ausgewählt. Diese entstammen mehrheitlich systemisch-konstruktivistischen sowie gestalttherapeutischen und gestaltpädagogischen Ansätzen und wurden für die konkrete Lernsituation modifiziert. Die nachfolgende Tabelle bietet einen zusammenfassenden Überblick der Methoden und entsprechende Hinweise zu ausführlichen Beschreibungen.

Lernbereich	Methoden	Literatur
Allgemeine Standortbestimmung	Karriere-Anker	Schein (2004), vgl. Kap. 1.2.2
	Visualisierung sozialer Systeme	König et al. (2004)
	„Biographischer Koffer“ / „biographische Lebenslinie“	Vogelauer (2004)
Werteklärung	Visualisierte Wertehierarchie	Glatz (2004)
	Werte- Ziele- Zielgruppen- Analyse	Middendorf (2004), Rückle et al. (2004)
Stressbewältigung / Identifizierung von Ressourcen	„Lebensrad“	Stöger (2004)
	„Stabile Zonen“	Königswieser (2004), Vogelauer (2002)
	Cahier- Methode	Schlieper-Damrich (2004)
Perspektivenwechsel	Tetralemma	Meier-Gantenbein (2006)

Lernbereich	Methoden	Literatur
	Imaginativer Rollentausch	Hansmann (2004), Schreyögg (2004)
	Inneres Team	v. Thun (2004, 2005)

Tabelle 2: Methodenübersicht

## 6.3 Prozessergebnisse

### 6.3.1 Allgemeine Ergebnisse

Der ursprünglich für 18 Monate geplante Untersuchungszeitraum wurde um sechs Monate auf insgesamt 24 Monate verlängert. Damit konnte zum Dezember 2006 die praktische Beratung und Unterstützung der Klienten in unternehmenskritischen Situationen in elf von ursprünglich zwölf Fällen abgeschlossen werden. Ein Klient hatte um vorzeitige Beendigung der Beratung gebeten (K11).

Die Einzelfallberatungen variierten zwischen sechs und vierzehn Coachinggesprächen mit einer durchschnittlichen Dauer von jeweils rund 90 Minuten. Die Abstände der Arbeitstreffen richteten sich nach den spezifischen Bedürfnissen der Klienten und wurden in der Regel zum Abschluss eines jeden Gespräches fest vereinbart. Bei Bedarf wurden zusätzliche telefonische bzw. außerplanmäßige persönliche Beratungsgespräche durchgeführt.

### 6.3.2 Lernerfolge aus Klientensicht

#### 6.3.2.1 Persönliches Fazit

Das zum Abschluss des Arbeitsprozesses von den Klienten formulierte persönliche Fazit zum Coaching soll zunächst auf Basis der im Evaluationsbogen erfragten Merkmale zur Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität abgebildet werden:

Wie stark treffen folgende Aussagen zu?	1	2	3	4	5	6	7
<b>Arbeits-Struktur</b>							
Der Coach machte deutlich, was er für mich leisten kann und was nicht.	X	X					
Der Coach stellte sein Qualifikations- und Kompetenzprofil klar dar.	X	X					
Der Coach machte deutlich, was er von mir erwartet.		X					
Der Coach stellte seine Arbeits- und Vorgehensweise nachvollziehbar dar.	X						
Die eingesetzten Materialien (Flipchart, Metaplan, Figuren, Artikel, Plakate) waren für das Coaching sehr hilfreich.	X						
Die vertraglichen Regelungen am Anfang waren für mich klar und nachvollziehbar.	X						

Wie stark treffen folgende Aussagen zu?	1	2	3	4	5	6	7
Die Räumlichkeiten boten einen angemessenen Rahmen für das Coaching.	X						
Terminabsprachen waren unkompliziert möglich.	X						
<b>Arbeits-Prozess</b>							
Im Erstgespräch wurden die aus meiner Sicht wichtigen Dinge angesprochen.	X	X					
Der Coach machte sich anfangs ein genaues Bild von meiner Situation.		X					
Ich wurde während des Coachings in meiner persönlichen Entwicklung unterstützt.	X						
Der Coach dokumentierte die Veränderungen und Entwicklungen im Coaching.	X	X					
Ich konnte den Coachingprozess mitbestimmen.	X						
Das Arbeitstempo empfand ich als angemessen.	X	X					
Die vom Coach eingesetzten Methoden empfand ich als gut.	X						
Bei Fragen zum Vorgehen erhielt ich genaue und klare Antworten.	X						
Der Coach präsentierte keine vorschnellen Lösungen.	X						
Mögliche Lösungen wurden wiederholt auf ihre Praxistauglichkeit geprüft.	X	X					
Ich hatte den Eindruck, dass der Coach stets gut vorbereitet zu den Gesprächen kam.	X	X					
Ich hatte den Eindruck, dass der Coach über sehr gute Fachkenntnisse verfügt.	X						
Die Dauer der Coachinggespräche empfand ich als angemessen.	X	X					
Die Zeiten zwischen den Coachinggesprächen empfand ich als genau passend.		X					
Das Ende des Coachingprozesses war gut vorbereitet.	X	X					
<b>Arbeits-Ergebnis</b>							
Die Beziehung zwischen mir und dem Coach war durch gegenseitiges Vertrauen geprägt.	X						
Wir sind uns als gleichberechtigte Partner begegnet.	X						
Unsere Arbeitsbeziehung war offen und ehrlich.	X						
Wir waren einander sympathisch.	X	X					
Unsere Beziehung war durch gegenseitige Wertschätzung geprägt.	X						
Mir sind neue Dinge über mich bewusst geworden (z.B. meine Arbeit, mein Rollenverständnis, meine Stärken).	X	X					
Ich kann Probleme jetzt besser lösen.	X	X					
Ich würde Coaching als Beratungsansatz weiterempfehlen.	X						
Bei neuen Problemen würde ich mich wieder für ein Coaching entscheiden.	X						
Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem persönlichen Coachingergebnis auf einer Skala von 0-100? (0: sehr unzufrieden; 100: sehr zufrieden)	96						
<b>Legende:</b> 1 = trifft sehr zu; 2 = trifft zu; 3 = trifft eher zu; 4 = trifft eher nicht zu; 5 = trifft nicht zu; 6 = trifft gar nicht zu; 7 = keine Angabe							

Tabelle 3: persönliches Fazit der Klienten

Darüber hinaus gaben die Klienten, die ausnahmslos keine Erfahrungen mit der Beratungsform Coaching hatten, nachfolgende persönliche Rückmeldungen (Auszüge):

Themenbereich	Nr.	Fazit der Klienten
Entscheidung für ein Coaching	A 1	„Ich hätte nicht gedacht, dass das bei meinem Schlamassel überhaupt was bringen kann.“
	A 2	„Ich habe nicht wirklich daran geglaubt, dass mir in meiner Situation überhaupt noch jemand helfen kann, jetzt bin ich froh, dass ich durchgehalten habe. Das war ein Rettungsanker für mich.“
	A 3	„Ich dachte immer, das sei nur was für wichtige Manager aus Großkonzernen.“
Bedeutsame Erkenntnisse durch Coaching	A 7	„Die für mich wichtigste Erkenntnis ist wohl, dass ich an meiner Unternehmenssituation letztlich selber schuld bin. Ich habe viele Signale übersehen und gedacht, dass es schon irgendwie gehen wird.“
	A 8	„Ich war mir nicht sicher, ob der Wechsel in die Selbstständigkeit (nach meiner Arbeitslosigkeit) überhaupt richtig war. Jetzt weiß ich, dass ich für mich und meine Familie mehr Sicherheit und Regelmäßigkeit brauche.“
	A 9	„Ich habe verstanden, dass andere Menschen die gleiche Sache aus anderen Perspektiven betrachten. Ich werde mir künftig bei wichtigen Entscheidungen auch andere Meinungen anhören und bedenken.“
Allgemeine Veränderungen durch Coaching	A 10	„Ich war mir gar nicht mehr bewusst, was ich früher schon geleistet habe. Jetzt traue ich mir wieder mehr zu.“
	A 11	„Ich habe gelernt, dass ich nicht alles alleine machen muss und Unterstützung auch annehmen kann.“
	A 12	„Ich hatte vor wenigen Monaten noch geglaubt, dass ich überhaupt nicht mehr lachen kann. Jetzt fühle ich mich wieder kräftiger und stabiler.“
Persönliche Konsequenzen aus dem Coaching	A 13	„Aufgaben und Probleme nacheinander angehen, nicht zu viel auf einmal.“
	A 14	„auf Stresssymptome besser achten“
	A 15	„meiner beruflichen und privaten Umwelt offen und fair begegnen“

Tabelle 4: weitere Rückmeldungen der Klienten

### 6.3.2.2 Erreichung der Coachingziele

Im Verlauf der einzelnen Coachingprozesse wurden die von den Klienten ursprünglich benannten Coachingziele präzisiert, ergänzt oder geändert.

Für eine Gesamtbewertung sollen nachfolgend die erreichten Prozessergebnisse und anschließend die persönliche Zufriedenheit der Klienten hinsichtlich ihrer Coachingergebnisse dargestellt werden.

Klient	Coaching-anlass	Allgemeine Erwartungen und Ziele	Relevante Prozessergebnisse
K 1	Anhaltende Liquiditätsnot	Klärung betr. Unternehmensfortführung oder Neuorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Neuausrichtung des Produktportfolios; Trennung vom Geschäftspartner</li> <li>• Änderung der Unternehmensform auf Basis eines konsolidierten Business-Planes</li> <li>• Etablierung geeigneter Controllingmaßnahmen</li> <li>• Aktive Kommunikation gegenüber unternehmensrelevanten Schnittstellen</li> <li>• Steigerung des persönlichen Wohlbefindens</li> </ul>
K 2	Anhaltende Liquiditätsnot	Klärung betr. Unternehmensfortführung oder Neuorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung eines persönlichen Kompetenz- und Interessenprofils</li> <li>• Beendigung der unternehmerischen Selbstständigkeit</li> <li>• Geplanter Wechsel in ein Angestelltenverhältnis</li> <li>• Deutliches Entlastungsgefühl und Aktivierung ‚vergessener‘ persönlicher Ressourcen</li> </ul>
K 3	Anhaltende Liquiditätsnot	Klärung betr. Unternehmensfortführung oder Neuorientierung  Gegebenenfalls Wechsel in den Angestelltenstatus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung eines persönlichen Stärken- und Kompetenzprofils</li> <li>• Gewinnung eines Partners mit eher kaufmännischen Ambitionen</li> <li>• Strategische Neuausrichtung durch Konzentration auf kostendeckende Angebote</li> <li>• Reduzierung der Gemeinkosten durch partnerschaftliche Beteiligung anderer Künstler</li> <li>• Marketingplan zur Gewinnung fester Geschäftspartner sowie Auf- und Ausbau eines Netzwerkes</li> <li>• Freilegung kreativer Ressourcen und persönliche Gesundheit</li> </ul>
K 4	Liquiditätsnot nach Vertragskündigung eines Großkunden	Klärung betr. Unternehmensfortführung oder temporäre Rückgabe der Zulassung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidung zugunsten einer temporären Rückgabe der Zulassung</li> <li>• Identifizierung der Krisenursachen</li> <li>• Entwicklung von erfolgskritischen Steuerungsmaßnahmen</li> <li>• Berufliche Auszeit zur persönlichen Gesundheit unter Nutzung sozialer Unterstützungskomponenten</li> </ul>
K 5	Liquiditätsnot	Klärung betr. Fortsetzung der selbstständigen Tätigkeit bzw. Wechsel in ein Angestelltenverhältnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifizierung der Krisenursachen</li> <li>• Entwicklung eines transparenten Mahnwesens</li> <li>• Überantwortung der betriebswirtschaftlichen Aufgaben an eine Fachkraft bei regelmäßiger Statusüberprüfung</li> <li>• Konzentration auf fachliche und Leitungsaufgaben</li> <li>• Einführung von regelmäßigen Dienstbesprechungen und Kundenfeedbackbogen zur Verbesserung des Leistungsangebotes</li> </ul>

Klient	Coaching-anlass	Allgemeine Erwartungen und Ziele	Relevante Prozessergebnisse
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Starke persönliche Entlastung, Zugewinn an Lebensfreude und Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit</li> </ul>
K 7	Sichtbarer Rückgang der Erträge	Änderung der Unternehmensstrategie und Entwicklung von Steuerungsmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifizierung der endogenen und exogenen Krisenursachen</li> <li>Drastische Reduzierung der Ausgaben</li> <li>Entwicklung und Etablierung eines Kunden-Feedback-Systems zur Verbesserung der Angebotserfolge</li> <li>Nutzung von Netzwerken und Ausbau der Kooperation mit Berufskollegen</li> <li>Änderung der Mitarbeiterstruktur</li> <li>Stabilisierung der kostendeckenden Auftragslage</li> <li>Stärkung des Selbstbewusstseins</li> </ul>
K 9	Eröffnetes Insolvenzverfahren	Ursachenklärung für wiederholtes Scheitern	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persönliche Entlastung; Stärkung des Selbstbewusstseins</li> <li>Identifizierung von endogenen und exogenen Krisenursachen bzw. Insolvenzursachen</li> <li>Entwicklung eines Weiterbildungsplanes</li> <li>Entwicklung eines Business-Planes für geplanten Neuanfang</li> </ul>
K 12	Insolvenzantrag	Begleitende Unterstützung des Insolvenzverfahrens und ggf. Unterstützung bei Neuorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persönliche Stabilisierung nach abgelehntem Insolvenzantrag</li> <li>Identifizierung von beruflichen Alternativen und institutionellen Unterstützungsmöglichkeiten</li> </ul>
K 13	Liquiditätsnot; geplanter Insolvenzantrag	Unterstützung bei Entwicklung von schnellen Lösungen zur Unternehmensfortführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifizierung von Krisenursachen</li> <li>Schließung des Unternehmens durch Verkauf nach abgelehntem Insolvenzantrag</li> <li>Identifizierung von beruflichen Alternativen</li> <li>Wiederherstellung der persönlichen Handlungsfähigkeit</li> </ul>
K 14	Sichtbarer Rückgang der Erträge	Unterstützung bei der persönlichen Standortbestimmung und ggf. Neuorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifizierung der Krisenursachen</li> <li>Entwicklung eines persönlichen Stärken- und Kompetenzprofils</li> <li>Beendigung der selbstständigen Tätigkeit</li> <li>Aufnahme eines Angestellten-Verhältnisses</li> <li>Wiedergewinnung der persönlichen Lebensfreude</li> </ul>
K 15	Laufendes Insolvenzverfahren	Berufliche und persönliche Neuorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klärung der Kommunikationsbeziehung mit dem Insolvenzverwalter</li> <li>Entwicklung eines Sanierungskonzeptes zur Unternehmensfortführung unter Beteiligung von Kreditoren und Stammkunden</li> <li>Wiederherstellung der persönlichen Handlungs-</li> </ul>

Klient	Coaching-anlass	Allgemeine Erwartungen und Ziele	Relevante Prozessergebnisse
			fähigkeit

Tabelle 5: relevante Prozessergebnisse

Hinsichtlich der Zufriedenheit der Klienten mit ihren erreichten Ergebnissen ergibt sich folgendes Bild:

Klienten	Sehr zufrieden	Zufrieden	Eher zufrieden	Unzufrieden	sehr unzufrieden	Keine Angabe
K 1	X					
K 2		X				
K 3	X					
K 4		X				
K 5	X					
K 7	X					
K 8	X					
K 9		X				
K 12		X				
K 13	X					
K 14	X					
K 15	X					

Tabelle 6: persönliche Zufriedenheit der Klienten mit den Ergebnissen

### 6.3.2.3 Wirkfaktoren

Da der Verlauf eines Coachingprozesses sowohl durch förderliche als auch durch hemmende Faktoren beeinflusst wird, wurden die Klienten im Interesse einer detaillierten Auswertung und zur Identifizierung möglicher Besonderheiten beim Coaching in unternehmenskritischen Situationen gebeten, diese Wirkfaktoren hinsichtlich der Teilaspekte a) Person des Klienten, b) Person des Coachs, c) Beziehung, d) Rahmenbedingungen und e) Sonstiges zu konkretisieren.

Auf die offen formulierte Frage, welche förderlichen Faktoren die Klienten im Verlauf des Coaching wahrgenommen haben, antworteten die Klienten wie folgt (Auszug):

Förderliche Wirkfaktoren im Coaching (Klientensicht)	
Person des Klienten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitschaft zum Coaching</li> <li>• Zunehmende Offenheit und Vertrauen</li> <li>• Leidensdruck</li> <li>• die Notwendigkeit zur Veränderung</li> </ul>



<b>Förderliche Wirkfaktoren im Coaching (Klientensicht)</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeit</li> </ul>
Person des Coachs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse am Klienten</li> <li>• Sympathie, Offenheit, Flexibilität</li> <li>• Kompetenz und praktischer Bezug der Arbeit</li> <li>• die ruhige, einfühlsame Art</li> <li>• lustige Methoden zum richtigen Zeitpunkt</li> </ul>
Beziehung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gutes Vertrauensverhältnis</li> <li>• Entspannte Atmosphäre</li> <li>• Gegenseitige Wertschätzung</li> <li>• Fragen und Stimmungen sofort äußern</li> <li>• Kein Leistungsdruck</li> </ul>
Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Stress-Situation</li> <li>• Gewissheit, den Coach im Bedarfsfall auch telefonisch erreichen zu können</li> <li>• Zeitliche und räumliche Flexibilität (einschl. Hausbesuche)</li> <li>• Neutraler Gesprächspartner</li> <li>• Längerfristige Begleitung</li> </ul>

Tabelle 7: förderliche Wirkfaktoren im Coaching (Klientensicht)

Die offen formulierte Frage nach Faktoren, die aus Sicht der Klienten im Coaching als hemmend wahrgenommen wurden, beantworteten die Klienten wie folgt (Auszug):

<b>hemmende Wirkfaktoren im Coaching (Klientensicht)</b>	
Person des Klienten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönlicher Stress, Gesundheitszustand</li> <li>• Familiärer Druck</li> <li>• Finanzielle Belastungen</li> <li>• eigene Ungeduld</li> <li>• tw. mangelnde Konzentration und Vorbereitung</li> </ul>
Person des Coachs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• manchmal zu nachsichtig</li> <li>• manchmal zu schnell</li> </ul>
Beziehung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Angaben</li> </ul>
Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• manchmal zu wenig Zeit für zu viele Fragen</li> </ul>

Tabelle 8: hemmende Wirkfaktoren im Coaching (Klientensicht)

### **6.3.3 Lernerfolge aus Coachsicht**

#### **6.3.3.1 Vorgehen und persönliches Fazit**

Die Mehrzahl der Klienten begann das Coaching in einem Zustand hoher persönlicher Verunsicherung und Belastung bei gleichzeitig hohem Handlungs- und Entscheidungsdruck.

Diese Konstellation stellte mich vor eine recht große Herausforderung, galt es doch, besonders in der Anfangssituation mehrere Aspekte parallel anzugehen: erstens ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis aufzubauen, zweitens den Druck der Klienten zu mindern, drittens gemeinsam schnelle und praktikable Erst-Lösungen für drängende Entscheidungen der Klienten zu entwickeln und darüber hinaus viertens das persönliche Forschungsanliegen zu berücksichtigen.

Gemeinsam mit den Klienten wurde ein farbig gestalteter Rahmenplan skizziert, der die relevanten Themen, Fragestellungen und möglichen Bearbeitungszeitpunkte enthielt. Diese Struktur bot einen allgemeinen Orientierungsrahmen, ermöglichte ferner ein schrittweises Vorgehen sowie die Identifizierung vorrangig zu bearbeitender Aspekte und gab beiden Seiten Sicherheit, dass das Anliegen richtig verstanden worden ist.

Darüber hinaus konzentrierte ich meine Aufmerksamkeit zu Beginn der einzelnen Coachingprozesse besonders auf die Aspekte „Entlastung“, „Stabilisierung“ und „Stärkung der persönlichen Ressourcen“. Ich informierte die Klienten über meine Absichten und machte meinen jeweiligen Methodeneinsatz als auch das schrittweise Vorgehen transparent. Dabei vergewisserte ich mich ihrer Zustimmung bzw. Verneinung und folgte ihrer Lerngeschwindigkeit. Hierdurch nahm so die Rückmeldung der Klienten, ihre Handlungskompetenz wieder zu und bisher erfolgreiche Bewältigungsaktivitäten konnten bewusster erinnert werden.

Auf dieser Basis und in wiederholter Rückbesinnung auf die prinzipiell verfügbaren Ressourcen der Klienten führte die Beschäftigung mit den Themenbereichen „unternehmerische Standortbestimmung“, „Konkretisierung der Coachingziele“ sowie „Identifizierung der Krisenursachen“ zu konstruktiven, von den Klienten akzeptierten Ergebnissen.

Die von mir ursprünglich an diesen Klärungsprozess anschließend geplante Annäherung an das Thema „Erfolg“ erwies sich jedoch für einige Klienten als schwierig. In diesen Fällen wurde das Thema zu einem späteren, von den Klienten gewünschten Zeitpunkt erneut und mit größerer Wirksamkeit bearbeitet. Ein Klient brach aus persönlichen Gründen an dieser Stelle das Coaching ab.

Insgesamt gilt mein Respekt allen Klienten: Trotz ihrer mehrheitlich als stark belastend empfundenen Situation haben sie ihr jeweils spezifisches Bedürfnis nach Unterstützung formuliert und haben auf ein gemeinsames Arbeitsbündnis mit zunächst ungewissem Ausgang vertraut. Sie haben sich ferner auf eine bewusste, durchweg anstrengende Auseinandersetzung mit ihren Schwächen und Stärken eingelassen und den Mut entwickelt, innerhalb ihres sozialen und beruflichen Umfeldes veränderte Perspektiven zu entdecken und hierdurch zu lernen und sich zu verändern.

Auch wenn sich im Rahmen der Falluntersuchung keine präzisen Aussagen hinsichtlich der diese Veränderung im Einzelnen unterstützenden Personenmerkmale treffen lassen, so zeichneten sich die Angehörigen der Untersuchungsgruppe in der Gesamtbetrachtung durch eine hohe internale Kontrollüberzeugung und eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung aus. Diese unspezifische, subjektive Grundüberzeugung, wonach bestimmte Ereignisse und deren Ergebnisse einen Zusammenhang mit ihrem eigenen Verhalten aufweisen und die eigenen Ressourcen und Kompetenzen für das Erreichen persönlicher Ziele und Erfolge ausschlaggebend sind, ermöglichte den Klienten eine zunehmend entwicklungsorientierte Situationsbewertung und verhinderte zugleich die Auslösung einer klinischen Krise.

#### **6.3.3.2 Erreichung der Coachingziele**

Die Klienten erreichten die für sie wichtigen, durch den Prozessverlauf tw. veränderten Coachingziele. Diese reichten von beruflichen Neuorientierungen über die Realisierung unternehmerischer Steuerungsmaßnahmen bis hin zu veränderten unternehmensstrategischen Positionierungen. Darüber hinaus haben die Klienten ihre künftigen Handlungs- und Lernfelder benannt, gegebenenfalls erforderliche Unterstützungskomponenten identifiziert und jeweils konkrete Handlungsoptionen entwickelt.

Neben diesen, von den Klienten explizit angestrebten Coachingzielen haben sie weitere implizite Ziele erreicht. Dazu gehörten die allgemeine Verbesserung ihres Wohlbefindens, die Stärkung ihres Selbstvertrauens und die prinzipielle Wiedergewinnung ihrer Handlungskompetenz. Darüber hinaus gewannen sie Einsichten hinsichtlich anderer existierender Wahrnehmungs- und Sichtweisen. Sie verbesserten ihre Kommunikationsformen und erwarben sich eine grundsätzlich offenere Grundhaltung bezüglich der Themen Veränderungen und persönliches Lernen.

Die Arbeit mit den Klienten hat dazu geführt, dass das mit vorliegender Arbeit verbundene Forschungsanliegen realisiert und in seiner Grundannahme bestätigt werden konnte. Bedeutsame Erfahrungen und Erkenntnisse hinsichtlich der Spezifik von Coaching im Kontext kritischer Ereignisse konnten gewonnen werden (vgl. Kap. 7.1; 7.2.1; 7.2.3).

### 6.3.3.3 Wirkfaktoren

Unabhängig von Dauer, Anlass und persönlichem Befinden konnten bei allen Klienten mittels Coaching Veränderungen intendiert, Lernprozesse unterstützt und gefördert werden.<sup>26</sup>

Aufgrund der Unterschiedlichkeit der individuellen Veränderungen können jedoch keine linearen Zuordnungen zwischen einem konkreten Einflussfaktor bzw. einer konkreten Intervention und einem konkreten Ergebnis vorgenommen werden. Die Veränderungen lassen sich somit nur aus der Kombination spezifischer und unspezifischer Wirkfaktoren erklären.

Um dennoch mögliche Charakteristika von Coachingprozessen in unternehmenskritischen Lebenslagen identifizieren zu können, sollen an dieser Stelle die in den einzelnen Arbeitsbeziehungen wirksam gewordenen, unspezifischen und spezifischen Wirkfaktoren näher betrachtet werden.

Die Wirksamkeit der so genannten unspezifischen Wirkfaktoren, zu denen neben den Merkmalen des Coachs die Merkmale des Klienten sowie die Merkmale der Coach-Klient-Beziehung zählen, vollzieht sich nach Grawe (1994) insbesondere entlang der drei Einflussgrößen „Beziehung“, „Klärung“ und „Problembewältigung“. In Ergänzung der von den Klienten vorgenommenen Einschätzungen (vgl. Kap. 6.3.2.3) konzentriere ich mich nachfolgend auf die m. E. relevanten förderlichen Wirkfaktoren hinsichtlich der Einzelmerkmale von Coach, Klient und Arbeitsbeziehung:

Relevante, förderliche Wirkfaktoren im Coaching (Coachsicht)	
Person des Klienten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunehmende Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme</li> <li>• Sich-Einlassen auf z. T. ungewohnte Arbeitsweise</li> <li>• Interesse am Ausprobieren neuer Bewertungs- und Handlungsmöglichkeiten</li> <li>• Deutliche Rückmeldungen und Äußerung aktueller Bedürfnisse</li> </ul>
Person des Coachs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertschätzende Zugewandtheit und Empathie</li> <li>• Stete Präsenz und Beharrlichkeit</li> <li>• Fachwissen und persönliche Erfahrungen</li> <li>• Vermittlung von Zusammenhängen und Einbindung des Kontextes</li> </ul>
Beziehung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen in die Kompetenz des Anderen</li> <li>• Vertrauen in den Prozess und die eigene Wahrnehmung</li> <li>• Gegenseitiges Voneinander-Lernen</li> </ul>
Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutralität und Schnittstellenfreiheit zum Umfeld des Klienten</li> <li>• Klare Regelung des Arbeitsrahmens und Einhaltung der vereinbar-</li> </ul>

<sup>26</sup> Auch jener Klient, der aus persönlichen Gründen das Coaching abbrach, hat dies in Folge eines persönlichen Lern- und Erkenntnisprozesses getan. Seine weitere Entwicklung entzieht sich der Beobachtung.

	ten Absprachen
	• Beiderseitige, situationsspezifische Flexibilität

Tabelle 9: relevante, förderliche Wirkfaktoren im Coaching (Coachsicht)

Bezüglich der spezifischen Wirkfaktoren, d.h. der im Coachingprozess eingesetzten Techniken und Methoden ergibt sich folgendes, zusammenfassendes Fazit:

Für die Entwicklung einer vertrauensvollen und stabilen Arbeitsbeziehung, die zunächst auf die emotionale Entlastung der Klienten gerichtet war, erwiesen sich die bereits mehrfach erwähnten, verbalorientierten Methoden, insbesondere das aktive Zuhören, das gezielte Nachfragen sowie konkrete Rückmeldungen über Wahrnehmungen und Emotionen und die Formulierung von Hypothesen, Vermutungen und Paradoxien als besonders hilfreich und wirkungsvoll.

Der nachfolgende Erkenntnis- und Veränderungsprozess der Klienten konnte durch den gezielten, gleichsam behutsame Einsatz von Figuren (Schlumpfen) und Symbolen zur Visualisierung des Gehörten initiiert und unterstützt werden. In Folge führten die mittels Rollenspielen inszenierten und vom Coach moderierten „Dialoge“ zwischen Klient und anderen Bezugspersonen sowohl zu veränderten oder alternativen Betrachtungsmöglichkeiten als auch zu konkreten Lösungsmöglichkeiten. Oftmals erhielten die Klienten auf diese Weise ihnen bislang nicht bekannte Informationen zum Kontext, zur Wirkung ihres Verhaltens und zu ihren eigenen Stärken und Schwächen. Außerdem bekamen sie konkrete Empfehlungen und Vorschläge, die jeweils im Nachgang der „Dialoge“ hinsichtlich ihrer Wirkung, Bedeutsamkeit und Praktikabilität besprochen wurden.

Neben dem expliziten Zugewinn an konkreten Informationen brachten die „Dialoge“ für alle Klienten zwei weitere implizite Ergebnisse: Zum einen erlangten sie (wieder) Gewissheit, dass sie - gegebenenfalls mittels geeigneter Unterstützung - aufgrund persönlicher Ressourcen und Kompetenzen stimmige Lösungen und Handlungsoptionen entwickeln konnten (vgl. Kap. 5.3.2). Zum anderen erhielten sie beispielhafte Methodenkenntnis, die sie im Bedarfsfall selbst würden einsetzen können.

Der zur Überprüfung der beruflichen Grundneigungen und -überzeugungen eingesetzte „Karriere-Anker“ erwies sich bei all jenen Klienten als überaus wirkungsvoll, die in wirtschafts- und dienstleistungsnahen Branchen tätig waren. Hier konnte er zur Identifizierung belastender und arbeitsförderlicher Rahmenbedingungen sowie im gegebenenfalls erforderlichen Entscheidungsprozess zwischen prinzipieller Fortsetzung der unternehmerischen Tätigkeit oder einem Wechsel in ein Angestelltenverhältnis unterstützend eingesetzt werden.

Bei jenem Klient hingegen, dessen Profession im künstlerischen Bereich angesiedelt war (K 3), erwies sich der Einsatz des „Karriere-Ankers“ als wenig förderlich und irritierend.

Der Klient fand keinen Zugang zu den vornehmlich in der Welt der Wirtschaft und Organisationen beheimateten Sprachgepflogenheiten und Fragen des „Karriere-Ankers“. Obwohl die ursprünglich beabsichtigte Klärung mittels dieser Methode nicht erreicht werden konnte, wurde die Irritation des Klienten als bewusste Intervention genutzt, um konkrete Vorstellungen davon zu entwickeln, wie er seinen künstlerischen Ambitionen künftig finanziell ertragreich nachgehen kann.

Insbesondere das letztgenannte Beispiel verdeutlicht zweierlei: Zum einen sind es nicht die einzelnen Methoden oder Komponenten an sich, die zu Wirkfaktoren im Coaching werden. Vielmehr ermöglicht erst die stimmige Kombination der spezifischen und unspezifischen Faktoren während des gesamten Coachingprozesses das Lernen und damit die Entwicklung veränderter Verhaltens- und Handlungsmöglichkeiten der Klienten.

Zum anderen können die einzelnen Komponenten hinsichtlich ihrer förderlichen oder hemmenden Wirksamkeit nicht als allgemein übertragbar und gültig angenommen werden. So kann ein und dieselbe Methode von einem Klienten als subjektiv förderlich und von einem anderen Klienten als subjektiv hemmend erlebt werden. Die lernförderliche Gestaltung des Lernraums Coaching kann somit nur über einen kontinuierlichen Abstimmungsprozess zwischen Coach und Klient hinsichtlich seines subjektiven Erlebens erfolgen.

## **6.4 Begleitende Erkenntnisse**

Die im Vorfeld getroffene und die Gesamtarbeit durchziehende Grundannahme, wonach sich die Klienten im Stadium einer fortgeschrittenen Unternehmenskrise (Liquiditätskrise, Insolvenz) zugleich in einer emotional starken, persönlichen Belastungssituation befinden, kann - bezogen auf die Untersuchungsgruppe - als prinzipiell zutreffend bestätigt werden.

Mit dem beruflichen Scheitern verbanden die Klienten mehrheitlich auch ein Scheitern auf der persönlichen Ebene. Darüber hinaus bestätigten sie die Beeinträchtigung ihres privaten Lebensraumes etwa durch Auswirkungen ihrer unternehmerischen Liquiditätsnot, der Kündigung von Krediten oder einer vom Insolvenzgericht bereits verfüigten Kontensperre.

Die aus der Existenzgefährdung resultierende psychische Belastung wurde von der Mehrzahl der Klienten vergleichsweise stärker empfunden als die tatsächlichen ökonomischen Einschränkungen (vgl. Kap. 1.2.1). Dabei wurden besonders Aspekte wie persönlicher Werteverlust und Verlust des gesellschaftlichen Ansehens sowie die Sorge um die Zukunft ihrer Familien benannt.

Die jeweils subjektiv unterschiedlich wahrgenommen Belastungssituationen der Klienten können mit Lazarus durch deren hohe Bindung („commitment“) an ihnen wichtige Ziele und die damit zusammenhängende, hohe Verletzlichkeit in Bezug auf diese Ziele erklärt werden. Die Gründung und selbstständige Führung eines Unternehmens ist ein solches, den Klienten persönlich wichtiges Ziel. Die aus der unternehmenskritischen Situation resultierende Beeinträchtigung bzw. vorläufige Beendigung ihrer unternehmerischen Tätigkeit führte bei einigen Klienten zur Infragestellung der prinzipiellen Richtigkeit ihres teilweise seit mehreren Jahren verfolgten (Lebens-)Ziels.

Weitere, die Falluntersuchung begleitende Erkenntnisse und Überlegungen betreffen zum einen die erforderlich gewordene thematische Erweiterung des Arbeitsthemas und zum anderen ausgewählte, im Rahmen der theoretischen Diskussion im Kontext von Unternehmenskrisen getroffene Aussagen.

Im Rahmen der Vorgespräche nannten zwei Drittel der Untersuchungsgruppe eine Liquiditätskrise und ein Drittel eine Unternehmensinsolvenz als Coachinganlass. Dieser prinzipiell positive Umstand, bereits im Vorfeld einer Insolvenz professionelle Unterstützung zu suchen, brachte mich jedoch in ein Dilemma hinsichtlich der ursprünglich geplanten Fokussierung dieser Arbeit auf das Thema „Coaching am Beispiel von Insolvenz“. Die hieraus folgende und inhaltlich als unkritisch zu bewertende Erweiterung des Arbeitsthemas (vgl. Kap. 7.1.2) führt dennoch zur Frage nach den möglichen Ursachen dieses Umstandes.

Hinsichtlich der formalen Rahmenbedingungen könnten sowohl die Wahl des Arbeitsthemas, der begrenzte Untersuchungszeitraum als auch die eher unstrukturierte Form der Ansprache der potentiellen Klienten zu diesem Ergebnis geführt haben.

Auf Seite der Klienten könnten die Aspekte mangelnde Information über die Unterstützungsform Coaching, aber auch persönliche Scham oder grundsätzlich andere Handlungsprioritäten und -anforderungen zu der geschilderten Ausgangssituation der Falluntersuchung beigetragen haben. Auch wenn die hier vermuteten Ursachen kaum eindeutig identifizierbar sind, können sie mit Ausblick auf künftige, themenspezifisch ausgerichtete Coachingangebote durchaus als anregende, kritische Erfolgsfaktoren betrachtet werden.

Obwohl die vorliegende Arbeit weder auf die Krisenursachenforschung noch auf die mangelnde Kompetenzzuweisung an die Unternehmer hinsichtlich der Führung und Steuerung ihres Unternehmens gerichtet ist, scheinen mir einige, die bisherigen theoretischen Kenntnisse stützenden Fakten erwähnenswert. Sie betreffen im Wesentlichen die zentrale Rolle der Führungskraft bzw. des Unternehmensinhabers bei der strategischen Ausrichtung und Steuerung seines Unternehmens.

Unter Berücksichtigung der im Coaching gebotenen Diskretion können bezüglich der Fallgruppe folgende summarische, im Wesentlichen auch die Erkenntnisse der Klienten widerspiegelnde Aussagen getroffen werden: In allen unternehmenskritischen Fällen erfolgte die Zuspitzung der Situation nach einer längeren Vorlaufzeit (vgl. Kap. 3.2.2). Krisensymptome wurden hinsichtlich ihres unternehmensgefährdenden Charakters in der Regel nicht als solche wahrgenommen bzw. interpretiert. Aufgrund der Fokussierung auf ihr (Lebens-)Ziel, nämlich die Führung eines eigenen Unternehmens, ging die Mehrzahl der Unternehmer zunächst davon aus, dass nachlassende Umsätze bzw. Erträge eine vorübergehende Erscheinung seien oder durch Mehrarbeitszeiten kompensiert werden könnten (vgl. Kap. 3.3.3).

In wenigen Fällen wurde die Unternehmenssituation einer frühzeitigen und umfassenden Analyse unterzogen, um die Ursachen für die abnehmende Liquidität zu identifizieren. Trotz mehrjähriger Berufserfahrung konnten auch in diesen Fällen aufgrund fehlender fundierter betriebswirtschaftlicher Kenntnisse nur bedingt wirksame Steuerungsmaßnahmen eingeleitet werden (vgl. Kap. 3.4.2; 3.4.3).

In einigen Fällen ließen sich die Krisenursachen auf Unzulänglichkeiten bereits bei der Unternehmensgründung zurückführen. Hierzu gehörten Fehler bei der Standortwahl, der Wahl der Unternehmensform und -partner sowie der Definition von Kunden und Zielgruppen. In einigen wenigen Fällen lagen keine Business-Pläne oder Unternehmenskonzepte vor, die als strategischer und operativer Orientierungsrahmen hätten genutzt werden können (vgl. Kap. 3.3.1).

In einigen anderen Fällen wiederum erwies sich die Tatsache der Unternehmensgründung an sich als Fehlentscheidung.

Überraschenderweise waren die Klienten im Rahmen von Coaching von sich aus daran interessiert, sich mit ihren bisherigen Defiziten bei der Unternehmensführung auseinanderzusetzen und entsprechende Steuerungsmaßnahmen zu identifizieren. Ähnlich lautende Unterstützungsangebote seitens der Kammern oder Bankberater hatten sie im Vorfeld jedoch mehrheitlich abgelehnt, obwohl sie nach eigenen Auskünften an einer Unterstützung prinzipiell interessiert waren (vgl. Kap. 3.5).

Ihre diesbezüglich ablehnende Entscheidung begründeten sie in der Regel mit den allgemeinen Rahmenbedingungen der Beratungsangebote, die sie als „einseitig“, „zusammenhangslos“, „ihre Person wenig wertschätzend“ oder „beschämend“ empfanden. In einigen Fällen lehnten sie es auch ab, sich von den vermeintlichen Verursachern ihrer Misere nunmehr beraten zu lassen.



Im Gegenzug hierzu ermutigten sie das neutrale, zu ihrem Unternehmen schnittstellenfreie Angebot und der ganzheitliche Ansatz im Coaching zu einer intensiven Beschäftigung und langfristig positiven Veränderung ihrer Lage.

Nach Erkenntnis oder Klärung der wichtigen Zusammenhänge zwischen persönlichen Motiven, Präferenzen sowie bisherigem Bewertungs- und Entscheidungsverhalten und deren Auswirkungen auf die Führung eines Unternehmens waren die Klienten mehrheitlich daran interessiert, zeitnah weitere sachbezogene Unterstützung und Beratung bei konkreten Fragen der Unternehmensführung in Anspruch zu nehmen (vgl. Kap. 3.4.3).

Eine weitere, aus der Falluntersuchung resultierende und meine Rolle als Coach betreffende Erkenntnis sei, dieses Kapitel abschließend, erwähnt. Sie bezieht sich auf das Spannungsverhältnis zwischen neutralem Prozessbegleiter einerseits und der mitunter zunehmenden Distanzierung von den Anliegen bzw. umgekehrt der zunehmenden Identifizierung mit den Anliegen und Zielen der Klienten andererseits. Meine Wahrnehmungen habe ich in der Regel den Klienten gegenüber offen kommuniziert. In allen Fällen wirkten sich diese Interventionen förderlich auf das Prozessgeschehen und die Authentizität der Arbeitsbeziehung aus. Oftmals erhielten die Klienten hierdurch für sie wichtige Hinweise hinsichtlich ihrer Wirksamkeit oder der Anschlussfähigkeit ihrer Ziele an ihr Umfeld.

Mir selbst ermöglichte die zeitnahe Rückmeldung eine störungsfreie Konzentration auf den Arbeitsprozess und unterstützte zugleich die Rückbesinnung auf meine Aufgabe. Für weitere, darüber hinaus gehende Orientierungs- und Selbstverständnisfragen nutzte ich kollegiale Unterstützung im Rahmen von Supervision.

## **7 Coaching in Krisensituationen - Kritik des theoretischen Ansatzes und Entwicklung eines Konzeptrahmens**

### **7.1 Bewertung der forschungsleitenden Fragen**

Die aus den Fallbeispielen gewonnenen Erkenntnisse sollen an dieser Stelle mit den eingangs formulierten forschungsleitenden Fragestellungen (vgl. Kap. 0.3) zusammenführend bewertet werden.

Als Bewertungsmatrix dienen die von Schäffner identifizierten Bedingungsfaktoren für die Nachhaltigkeit von Veränderungen (vgl. Kap. 2.2.4).

#### **7.1.1 Bedarf an professionellem Coaching**

Im vorgegebenen Untersuchungszeitraum meldeten sich 15 potentielle Klienten. Von ihnen gab ein Drittel ein Insolvenzverfahren - sei es geplant, laufend oder abgewiesen - als Coachinganlass an, während knapp zwei Drittel der Klienten eine akute unternehmenskritische Situation als Beweggrund für ein Coaching nannten.

Dieser Befund steht in engem Zusammenhang mit der ersten forschungsleitenden Frage. Sie zielte auf die Überprüfung, „ob es seitens der Zielgruppe in dieser Lebenslage einen grundsätzlichen Bedarf an professionellem Coaching gibt oder ob der von der Autorin angenommene Bedarf primär ihrem eigenen Wahrnehmungskonstrukt hinsichtlich der Notwendigkeit von Unterstützung entspringt“.

Die Gewichtung der von den Klienten der Fallgruppe genannten Coachinganlässe zugunsten unternehmerischer Krisensituationen führte zunächst dazu, dass die im Rahmen dieser Forschungsarbeit ursprünglich geplante Fokussierung auf das Thema „Coaching bei Unternehmensinsolvenzen“ mangels hinreichender Klientenzahlen auf den Themenbereich „Coaching bei Unternehmenskrisen und Insolvenz“ erweitert werden musste, um den Wert der auf diese Fallgruppe bezogenen Gesamtaussage zu vergrößern.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann diese thematische Erweiterung insofern als zulässig angenommen werden, als eine Insolvenz im Gesamtkontext eines unternehmerischen Krisenprozesses dem akuten Krisenstadium zuzuordnen und ihrer Art nach Ausdruck einer Existenz- bzw. Liquiditätskrise ist (vgl. Kap. 3.2.1), für die der Gesetzgeber spezielle Regularien vorsieht (vgl. Kap. 4.1). Ob und inwiefern die erweiterte Fragestellung auch zu unterschiedlichen Aussagen hinsichtlich der Themenbereiche Umgang und Bewältigung kritischer Ereignisse sowie der prinzipiellen Entwicklung von Lernperspekti-

ven mittels Coaching führt, wird im Kontext der zweiten forschungsleitenden Frage noch zu prüfen sein.

Bezogen auf die Untersuchungsgruppe kann die vorgenannte Fragestellung dahingehend beantwortet werden, dass es sowohl in der spezifischen Unternehmenslage „Liquiditätskrise“ als auch „Insolvenz“ einen prinzipiellen Bedarf an professioneller Unterstützung mittels Coaching gibt, und dass dieser durch die Klienten auch formuliert und angenommen wird.

Dieses Ergebnis korrespondiert mit den von Schöffner formulierten Bedingungsfaktoren für die Nachhaltigkeit von Veränderungsmaßnahmen. Danach müssen diese intendiert und indiziert sein, ferner im Sinn einer Nachpflege langfristig unterstützt werden sowie die mit ihnen verknüpften Ziele erfüllen (Schöffner 2002 S.304).

In allen 15 Fällen war ein Coaching durch die potentiellen Klienten intendiert. Sie suchten aus eigenem „Wollen“, d.h. freiwillig ein Coaching zur Veränderung ihrer derzeitigen Lebenslage (vgl. Kap. 2.2.2). Für den Aspekt der Freiwilligkeit der Klientenentscheidung lassen sich drei Argumente anführen. Zum einen können mögliche organisationale oder auch durch den Gesetzgeber vorgesehene Maßnahmen, die der persönlichen Freiwilligkeit der Entscheidung entgegenstehen, ausgeschlossen werden, da alle Klienten hinsichtlich ihrer Unternehmensform im weitesten Sinne „selbständige Unternehmer“ sind. Ferner bedurfte eine gegebenenfalls vorausgegangene Coachingempfehlung durch Dritte der bewussten Entscheidung der Klienten (vgl. Kap. 6.1.1). Darüber hinaus konnten die Klienten ihre prinzipielle Veränderungsbereitschaft im Nachgang des Vorgesprächs zum Coaching überprüfen. In 14 von 15 Fällen bestätigten die Klienten ihre Entscheidung für ein Coaching (vgl. Kap. 6.1.3).

Im Kontext der ersten forschungsleitenden Frage kann in Bezug auf die Fallgruppe auch der zweite Bedingungsfaktor für Veränderungen, die „Indizierung“ als grundsätzlich gegeben betrachtet werden. Aufgrund der von den Klienten im Rahmen des Vorgesprächs genannten Anliegen war in ursprünglich 13 von 15 Fällen (außer K6, K10) die vom Klienten intendierte Veränderung mittels Coaching prinzipiell erreichbar („Wirkstoff“). Ebenso war in ursprünglich 14 von 15 Fällen (außer K6) davon auszugehen, dass der geschilderte Anlass im Rahmen des Kompetenzspektrums von Coaching grundsätzlich bearbeitet („Anwendungsgebiet“) und die gewünschten Veränderungen mittels des im Coaching üblichen Settings herbeigeführt werden konnten („Dosierung“). In drei (K6, K8, K10) der ursprünglich 15 Fälle wurden mehrere, das Coaching ausschließende bzw. hemmende Faktoren identifiziert („Gegenanzeigen“), die der Aufnahme eines gemeinsamen Arbeitsbündnisses entgegenstanden. In die Gesamtentscheidung für oder gegen ein Coaching wurden auch mögliche implizite Veränderungen auf Seiten des Klienten bzw. seines sozialen Umfeld einbezogen („Nebenwirkungen“) (vgl. Kap. 6.1.2).

Die Erreichung der mit der Veränderung verknüpften Ziele als vierter Bedingungsfaktor wird im Coaching mit der Formulierung konkreter individueller Ziele vorbereitet und mittels wiederholter Statusüberprüfungen und einer gegebenenfalls erforderlichen Integration weiterer, die Zielerreichung fördernden Maßnahmen gesteuert. Hierzu wurden in einem mehrstufigen Prozess die jeweiligen Ziele der Klienten spezifiziert und an den Prozessfortschritt angepasst. Im Zuge ihres Lern- und Veränderungsprozesses haben alle Klienten die von ihnen formulierten Coachingziele erreicht (vgl. Kap. 6.3.1).

### **7.1.2 Einsatzmöglichkeiten von Coaching**

Auf die Überprüfung, ob „im Rahmen einer fortgeschrittenen unternehmerischen Krisensituation bzw. im Stadium einer Unternehmensinsolvenz bei gleichzeitiger Annahme einer besonderen emotionalen Belastungs- und Krisensituation des Klienten Coaching überhaupt möglich und als Beratungs- und Unterstützungsinstrumentarium geeignet und wirksam ist“, zielt die zweite der forschungsleitenden Fragen.

Die in der Frage enthaltene Annahme, wonach die Klienten im Stadium einer fortgeschrittenen Unternehmenskrise zugleich einer starken persönlichen Belastung ausgesetzt sind, konnte - bezogen auf die Untersuchungsgruppe – als prinzipiell zutreffend bestätigt werden (vgl. Kap. 6.4).

Die Beantwortung der o.g. Frage soll in zwei Teilschritten erfolgen. In einem ersten Schritt erfolgt die Überprüfung, ob - bezogen auf die Fallgruppe - ein Coaching unter den Rahmenbedingungen einer unternehmerischen Krisensituation überhaupt möglich war. In einem zweiten Schritt erfolgt die zusammenfassende Reflektion darüber, ob Coaching als Beratungs- und Unterstützungsinstrumentarium in diesen Fällen geeignet und wirksam war.

Vorab ist festzuhalten, dass sich alle Klienten der Fallgruppe in einer zunächst „objektiv ähnlichen“ Lebenslage befanden. In allen Fällen handelte es sich um so genannte non-normative, im persönlichen Lebenszyklus nicht vorhersehbare und durch externe Quellen (Stressoren) bedingte Ereignisse. Diese traten weitgehend unabhängig vom kalendrischen Alter und von soziokulturellen Veränderungen ein. Bezogen auf die Gesamtpopulation selbstständiger Unternehmer waren die Ereignisse auf eine relativ kleine Gruppe beschränkt. Für alle Angehörigen der Fallgruppe war die als Coachinganlass genannte Situation einer fortgeschrittenen Unternehmenskrise (Liquiditätskrise) oder Insolvenz subjektiv bedeutsam und wurde durch sie als kritisch und belastend bewertet (vgl. Kap. 5.1.1).

Trotz objektiver Ähnlichkeit der einzelnen Lebenslagen kann angesichts der hohen Variabilität in den Reaktionen und Bewältigungsformen der jeweiligen Betroffenen (vgl. Kap. 5.2.1) jedoch keine allgemeingültige Antwort auf die Frage gegeben werden, ob Coaching unter den geschilderten Rahmenbedingungen prinzipiell möglich ist. Die Aussagen können sich daher wiederum nur auf die einzelnen Klienten der Untersuchungsgruppe beziehen.

Hinsichtlich der von Schöffner formulierten Bedingungsfaktoren und der im Kontext der ersten forschungsleitenden Frage bereits diskutierten Ausschlusskriterien (insbesondere Erwartungen, persönliche Veränderungsbereitschaft und prinzipiell gegebene Handlungsfähigkeit der Klienten) haben die Ergebnisse der Falluntersuchung gezeigt, dass die auf Veränderung zielende Durchführung von Coaching unter den Rahmenbedingungen des kritischen Lebensereignisses „unternehmerische Krisensituation“ möglich war.

In 11 von ursprünglich 12 Fällen konnten ein „Beratungssystem Klient- Coach“ (vgl. Kap. 2.2.1) aufgebaut und die Arbeitsbeziehung zu Ende geführt werden. Die Klienten waren trotz der für sie belastenden Situation an einer persönlichen Veränderung interessiert und haben hierfür den Lernraum Coaching angenommen. Alle 11 Klienten haben die von ihnen formulierten bzw. konkretisierten Coachingziele erreicht (vgl. Kap. 6.3.2.2; 6.3.3.2):

Die für die Klienten subjektiv bedeutsamen unternehmenskritischen Ereignisse waren zwar mit primär emotionalen Anforderungen verbundenen, besaßen jedoch - bezogen auf die Gesamtgruppe - mit Ausnahme von K 6 (vgl. Kap. 6.1.3) mehrheitlich keine pathogenen Effekte an sich.

Hinsichtlich der aus der Bewertung der ersten forschungsleitenden Frage noch offenen Frage nach möglichen Unterschieden zwischen den Angehörigen der Teilgruppen „Insolvenz“ und „Liquiditätskrise“ bei der subjektiven Bewertung und Bewältigung des kritischen Ereignisses und möglicher Auswirkungen auf die Entwicklung von Lernperspektiven sind folgende Beobachtungen bemerkenswert: Jene Klienten, bei denen ein laufendes Insolvenzverfahren anhängig war (K 9, K 12, K15), bezeichneten insbesondere die Tatsache ihrer operativen „Handlungsohnmacht“ als für sie besonders bedeutsam. Dieser gesetzlich geregelte Übergang der Geschäftsführung an einen Insolvenzverwalter und der damit verbundene Verlust ihrer operativen Entscheidungs- und Handlungsbezugnis über ihr Unternehmen steht in einem signifikanten Widerspruch zu ihrem Selbstverständnis als Unternehmer und ihrem seinerzeit möglichen Handlungsraum (vgl. Kap. 4.2.2; 4.4.3). Im Unterschied hierzu war den Angehörigen der Teilgruppe „Liquiditätskrise“ die operative Handlungs- und Entscheidungsbefugnis auch im Stadium einer Liquiditätskrise prinzipiell gegeben.

Einen über die rein subjektive Bewertung hinausgehenden, und im Rahmen der Falluntersuchungen genutzten Erklärungsansatz für die besondere Belastung der Klienten in den drei Fällen von Unternehmensinsolvenz bieten die Erkenntnisse der Arbeitspsycho-

logie hinsichtlich des Zusammenhangs von persönlicher Zufriedenheit und der Qualität von Arbeitsaufgaben. Im Unterschied zu den so genannten persönlichkeitsfördernden, vollständigen bzw. ganzheitlichen Arbeitsaufgaben und -handlungen, die „selbstständige Zielfindungs/-stellungs- und Entscheidungsmöglichkeiten“ zulassen (Jerusalem 2002 S.36), zeichnen sich unvollständige Tätigkeiten durch „partialisiertes Handeln“ und einen „eingeschränkten Tätigkeitsspielraum“ aus (Hacker 2005 S.251). Die vom Insolvenzgericht angewiesenen Einschränkungen hinsichtlich der Handlungsmöglichkeit sowohl im beruflichen (Einsetzung eines Insolvenzverwalters) als auch im privaten (temporäre Verordnung von Post- und Kontensperre durch das Insolvenzgericht) Kontext wurden von den Klienten als ihre individuellen Tätigkeitsbedürfnisse und Entwicklungsmöglichkeiten behindernde Faktoren wahrgenommen und entsprechend als negativ belastend und ihre psychische Gesundheit beeinträchtigend bewertet (vgl. Kap. 5.2.4).

Gruppenspezifische Unterschiede zwischen den Teilgruppen „Liquiditätskrise“ und „Insolvenz“ hinsichtlich der Entwicklung von Lernperspektiven ließen sich hingegen nicht feststellen.

Der zweite Teilaspekt der hier diskutierten zweiten forschungsleitenden Frage, nämlich der nach der Wirksamkeit und Eignung von Coaching als Beratungs- und Unterstützungsinstrumentarium unter den genannten Bedingungen zielt vornehmlich auf die inhaltliche bzw. Prozessebene des Arbeitsbündnisses. Da die subjektive Ereigniswahrnehmung durch die Person jeweils selbst gestaltet und geformt wird (Filipp 1990b) und die daraus folgende individuelle Bewertung von Bewältigungsversuchen hinsichtlich ihrer Effizienz bzw. ihres Erfolges durch eine Person von unterschiedlichen Einzelfaktoren abhängt (Lazarus 1990) (vgl. Kap. 5.2.1), erfolgte zu Beginn der Einzelfallberatungen ein entsprechender Abgleich der Erwartungen und Erfolgskriterien. Mit jedem Klienten wurden konkrete Kriterien vereinbart, die die prozessstatusbezogene und die abschließende Bewertung von Wirksamkeit und Erfolg ermöglichten (vgl. Kap. 6.1.2).

Die prinzipielle Wirksamkeit von Interventionsverfahren wie Coaching ist von den so genannten spezifischen (Methoden, Techniken) und unspezifischen (Merkmale von Coach, Klient, Beziehung zwischen Coach und Klient) Wirkfaktoren sowie deren Interaktionen abhängig (vgl. Kap. 2.2.3). Dabei erscheinen im Kontext dieser Fragestellung insbesondere die unspezifischen Wirkfaktoren von besonderer Relevanz zu sein, den aus systemisch-konstruktivistischer Sicht bedeutsamen Einheiten bzw. Systemen im Coaching (vgl. Kap. 1.4.2.6).

Ausgehend davon, dass ein System - hier insbesondere das System Klient - funktional autonom ist, es ferner die Beziehungen und Interaktionen zur Umwelt selbst bestimmt und damit den Grad der Beeinflussung von außen selbst organisiert, ist die Haltung des Klienten ein besonderer Faktor hinsichtlich der Wirksamkeit von Coaching. Ihm obliegt

die prinzipielle Entscheidung zum Lernen und die Verantwortung für die Erreichung seines Coachingziels zur Anschlussfähigkeit an die durch die Unternehmenskrise veränderte Umwelt. Mit der grundsätzlichen Entscheidung für ein Coaching als Mittel zur Veränderung der aktuellen Situation haben sich alle zwölf Klienten-Systeme für eine bestimmte Interaktionsform mit dem Umweltsystem geöffnet und dessen Impulsen an das eigene System zur Wirksamkeit verholten.

Die an sich autonomen Systeme „Klienten“ zeichneten sich neben der prinzipiellen Bereitschaft und Offenheit für ein Coaching durch folgende weitere Merkmale aus: Sie zeigten erstens Einsicht in die erforderliche interne Neuorganisation aufgrund ihres instabilen Binnenverhältnisses, welche aufgrund ihrer Rückbezüglichkeit zum Ausgangspunkt für künftiges Verhalten wurde. Zweitens bewerteten sie die vom System Coach ausgehenden Impulse als förderlich für die Herstellung ihres internen Gleichgewichts und sie wirkten drittens durch ihre aktive Mitgestaltung im System Coach-Klient auf die gezielte interne Neuordnung ihres eigenen Systems ein. Im Zuge der Neuordnung ihrer Binnenverhältnisse konnten seitens der Klienten stabile und effiziente Strukturen sowie Verhaltensweisen entstehen, die aufgrund der veränderten Erfahrungen mit der Umwelt zu einem neuen Gleichgewicht führten (vgl. Kap. 1.4.2.6; 5.2.1).

Die Wirksamkeit des Coachs, ebenfalls ein autonomes, mit spezifischen Merkmalen ausgestattetes System und damit Teil des Umweltsystems des Klienten, begründete sich insbesondere in der Anerkennung der Tatsache, dass das autonome System Klient als Bestandteil seines eigenen Umweltsystems mittels Instruktionen oder Ratschlägen nicht beeinflussbar ist. Nach Abklärung der Bedingungsfaktoren „Intendierung“ und „Indizierung“, d.h. der „Einsicht“ des Klienten zur erforderlichen internen Neuorganisation aufgrund seines derzeit instabilen Binnenverhältnisses war der Coach gefordert, einen Vorschlag hinsichtlich der Interaktion mit dem System Klient zu entwickeln, den dieses zur Wiederherstellung seines Gleichgewichtes benötigt. Mittels einer respektvollen, wertschätzenden Grundhaltung sowie der aktiven Beobachtung und Abstimmung hinsichtlich Zustand und Bedarf des Klienten konnte der Coach seine Interventionen kontinuierlich an die spezifischen, situativen Erfordernisse des Entwicklungs- und Interaktionsprozesses anpassen (vgl. Kap. 6.2).

Nach Erreichung der vom Klienten angestrebten Ziele als Ausdruck der Wiederherstellung des Gleichgewichts zwischen dem System Klient und dem System Umwelt wurde die temporäre Interaktion und damit das Beziehungssystem zwischen Coach und Klient als dritter relevanter, unspezifischer Wirkfaktor von Coaching beendet.

Zu den Wesensmerkmalen der vorangegangenen Arbeitsbeziehung gehörten die folgenden, von den Klienten für die Stabilisierung ihres Systems als wirksam aufgeführten Aspekte: erstens ein gutes Vertrauensverhältnis als Basis für alle Interaktionen und Ent-

wicklungsprozesse, zweitens eine entspannte, von Leistungsdruck freie und damit lernförderliche Atmosphäre, drittens die gegenseitige Wertschätzung als Ausdruck einer beiderseitig zugesprochenen Kompetenz sowie viertens die permanente Gelegenheit, Fragen, Stimmungen, Wünsche und Bedürfnisse sofort äußern zu können (vgl. Kap. 6.3.3.3).

Mit Blick auf die am Ende der einzelnen Coachingprozesse erreichten Ergebnisse ist auf die Untersuchungsgruppe bezogen festzustellen, dass die Arbeitsform Coaching geeignet ist, den Selbstorganisationsprozess der Klienten zur Wiederherstellung ihrer individuellen Entscheidungs- und Handlungskompetenz auch unter den Ausgangsbedingungen einer unternehmerischen Krisensituation wirksam zu unterstützen. Die durch das Coachingsetting gegebene Gestaltung des Lern- und Veränderungsprozesses ermöglichte eine sanktionsfreie, diskrete und individuelle Unterstützung des jeweiligen Klientenansprechens und konnte auf die spezifischen Lernpräferenzen abgestimmt werden.

### **7.1.3 Entlastungsmöglichkeiten durch Coaching**

Die dritte forschungsleitende Frage zielt auf die Klärung, ob „die spezifische Belastungssituation der Klienten durch den Coachingprozess soweit entlastet werden kann, dass der Klient für selbstkritische Reflexionen und die Entwicklung von Lernperspektiven und Handlungsalternativen offen und fähig ist“.

Zu Beginn des Coachings befanden sich alle Klienten der Untersuchungsgruppe in einem Zustand hoher emotionaler Betroffenheit und Belastung, der sich partiell auch auf das private Umfeld der Klienten auswirkte. Mit Ausnahme von K 6 war jedoch bei keinem der anderen Klienten eine therapeutische, das Coaching ausschließende Unterstützung indiziert.

Vordergründiges Ziel war somit die Auflösung des Spannungsverhältnisses der Klienten in einer erlebensmässig besonderen Entscheidungssituation, die ihnen einerseits einen Handlungsbedarf abforderte und ihnen andererseits keine konkrete Handlungsmöglichkeit bot.

Mittels behutsamer, verbalorientierter Überprüfung der jeweiligen subjektiven Bewertungskriterien und einer bewussten Fokussierung der Auseinandersetzung auf die Verbesserung der emotionalen Befindlichkeit („emotional-focused coping“, Lazarus) oder die lösungsorientierte Verbesserung der Problemlage („problem-focused coping“, Lazarus) wurden die Klienten unterstützt, die für sie geeignete Auseinandersetzungsform zu identifizieren (z.B. Informationssuche, direkte Handlung, Unterdrückung von Handlungen, Übernahme von Verantwortung, positive Neueinschätzung, kognitive Distanzierung). Wertschätzende Präsenz und Zuwendung waren weitere Faktoren, die den Entlastungsprozess deutlich unterstützten. Auf der Basis einer leistungsdruckfreien, den Klienten in



seinem Sein akzeptierenden Grundhaltung gelang es, die indizierte und auf die Erreichung der Coachingziele gerichtete Entlastung der Klienten zu bewirken.

Die vorläufigen, in mehreren Gesprächen entwickelten Zwischenergebnisse bzw. alternativen Wirklichkeitskonstruktionen waren nicht in jedem Fall realitätsnah, erwiesen sich für die Klienten jedoch als effektiv, flexibel und damit anschlussfähig an eine bestimmte Situation. Die daraufhin allmählich einsetzende Linderung der negativen emotionalen Zustände ermöglichte eine mehrfach wiederholte Neubewertung der als kritisch und belastend empfundenen Ereignisse (vgl. Kap. 5.2.1; 5.2.2). Auf dieser Basis konnten allmählich Bewertungsalternativen geprobt werden, die sich weniger auf die Umwelt sondern vordergründig auf die Person des Klienten selbst bezogen.

In ihrem Bewältigungsprozess wurden die Klienten ferner durch eine bewusste Reduktion von Komplexität, durch die Formulierung von Hypothesen aus der Beobachtung des Klientensystems und nicht zuletzt durch präzise Rückmeldungen (Feedback) unterstützt und gefordert. Auch wenn diese Prozessphase mitunter recht mühsam und für beide Seiten ressourcenfordernd war, konnten das allgemeine Wohlbefinden der Klienten erhöht und ihr ursprünglich gestörtes Gleichgewicht zwischen Handlungsanforderung und Handlungsmöglichkeit subjektiv erfolgreich wieder hergestellt werden.

#### **7.1.4 Nötige Feldkompetenz des Coachs**

Die vierte der forschungsleitenden Fragen zielt auf die Klärung, „ob der Coach im Rahmen dieses spezifischen Arbeitsprozesses eine besondere ‚Feldkompetenz‘, d.h. persönliche Erfahrungen und ein theoretisches Wissen um die Dimensionen des Kontextes benötigt“.

Die bereits im Vorfeld der Arbeit aufgrund von Coachingerfahrungen entstandene Annahme hinsichtlich einer erforderlichen themenspezifischen Sachkompetenz des Coachs bei der Arbeit mit Klienten in unternehmenskritischen resp. Insolvenzsituationen wurde im Rahmen der Literaturarbeit erhärtet und während der Falluntersuchungen bestätigt.

Das Erfordernis lässt sich zum einen aus der komplexen, primär defizitgeprägten Anlasssituation des Klienten, zum zweiten aus der Verantwortung des Coachs für die Gestaltung eines lösungsfokussierten und auf nachhaltige Veränderung zielenden Prozesses und zum dritten aus der intendierten Professionalisierung von Coaching ableiten.

Die von den Klienten in das Coaching gebrachten Anliegen erwiesen sich als sehr heterogen. Die unternehmenskritischen Ereignisse und die damit verbundenen Fragen hatten

in der Regel sowohl Auswirkungen auf die Person des Klienten selbst und sein berufliches Rollenverständnis als auch auf sein privates Umfeld (vgl. Kap. 6.1.2).

Für die Entwicklung einer möglichen Vorgehensweise als auch für die Abgrenzung zu disziplinübergreifenden Fragestellungen waren zunächst die Erfassung des Gesamtzusammenhanges und ein Verständnis für die klientspezifische Belastungssituation erforderlich. Trotz einer objektiv ähnlichen Ausgangssituation unterschieden sich die subjektiven Bewertungen und die zu lösenden Probleme der Klienten voneinander.

Die umfassende Kenntnis um die Funktionsweise von Unternehmen und ihren internen und externen Schnittstellen ermöglichte ein genaueres Verständnis der konkreten Unternehmenslage und die Abschätzung der sich hieraus möglicherweise ergebenden Konsequenzen für das Unternehmen und seine Führungskraft. Dank dieses fachlichen Hintergrundes konnten die zu klärenden Themenbereiche in eine für die Klienten sinnvolle Reihenfolge gebracht und anforderungsbezogene, geeignete Lösungsformen entwickelt werden, ohne dass wertvolle Gesprächszeit für Verstehensfragen hinsichtlich unternehmerischer Zusammenhänge oder der sich aus der Berufsrolle ergebenden Führungsverantwortung aufgewendet werden musste (vgl. Kap. 6.2).

Für die Identifizierung der Krisenursachen als Ausgangspunkt für veränderte Handlungsoptionen ist die entsprechende Vorbildung des Coachs ebenfalls ein Muss.

Darüber hinaus erforderte die von den Klienten als emotional belastend erlebte Situation eine behutsame, Person und Kontext berücksichtigende Arbeitsweise, die sich an den Erkenntnissen der Lebensereignis- und Bewältigungsforschung orientieren konnte. Insbesondere das Wissen um mehrfache Rückkopplungsschleifen im Bewältigungsgeschehen ermöglichte eine sachlich fundierte Ermutigung und Unterstützung der Klienten. Dass die Hinwendung zu veränderten Perspektiven unter Anspannung und Druck nur bedingt erfolgreich ist - wenn auch häufig erst durch diesen initiiert -, ist bekannt. Nach einer mit den Klienten vereinbarten Konzentration auf die Aspekte persönliche Entlastung und Stabilisierung wurden mittels unterschiedlicher, den Perspektivenwechsel fördernder und den Lernprozess fördernder Interventionen die einzelnen Themen bearbeitet.

Die von den Klienten erreichten Prozessergebnisse wären ohne grundlegende Kenntnisse von betriebswirtschaftlichen, insolvenzrechtlichen und auch psychologischen Zusammenhängen kaum in der gegebenen Zeit und in der für die Klienten stimmigen Qualität erreicht worden.

## **7.2 Lernperspektiven in Krisensituationen - ein konzeptioneller Rahmen für den Neuanfang**

### **7.2.1 Erfordernisse**

Eingangs wurde Coaching bildhaft mit einer Kutsche verglichen, die für eine gewisse Zeit als Beförderungsmittel dient, „um sich auf den Weg zu machen und ein Ziel zu erreichen“ (Fischer-Epe 2002 S.18). Auf diesem Weg leistet der Coach als Kutscher Hilfe zur Selbsthilfe.

Diese Hilfe zur Selbsthilfe ist in jedem Fall durch die im Coaching geltenden Grundprinzipien von Freiwilligkeit, Diskretion, Neutralität und Ganzheitlichkeit bestimmt (vgl. Kap. 2.2.1). In Abhängigkeit vom Anliegen und Ziel des Klienten sind jedoch unterschiedliche Vorgehens- und Interventionsformen erforderlich. Die Unterschiede leiten sich, abgesehen von den jeweils spezifischen Merkmalen von Klient und Coach, insbesondere aus der Art des Coachinganlasses und der beruflichen Sozialisation des Klienten ab.

Diese zwei Kriterien führen zu dem prinzipiellen Erfordernis nach einer spezifischen Ausrichtung von Coachingangeboten und sollen, unter Berücksichtigung der aus den Falluntersuchungen gewonnenen Erkenntnisse, nachfolgend auf den Anwendungsfall „Coaching in Krisensituationen“ fokussiert werden.

#### **7.2.1.1 Anlassspezifische Erfordernisse**

Coachinganlässe werden in der Regel in primär entwicklungsorientierte und in vordergründig „defizitorientierte“ Anlässe unterschieden.

Eine solche Unterscheidung ist aus entwicklungsorientierter Perspektive zweifellos strittig, da auch „defizitorientierte“ Anlässe letztlich nicht auf die Beibehaltung des Status quo, also des Defizits, sondern auf Entwicklung orientiert sind. Die sprachliche Unschärfe des Begriffs „defizitorientiert“ wurde im Rahmen dieser Arbeit zwar durch den Begriff „defizitgeprägt“ ersetzt, kann das bestehende Dilemma dennoch nicht in Gänze auflösen.

Zwischen beiden Anlassformen gibt es, von den formalen Zielen abgesehen, einen gewichtigen Unterschied: Während der Klient im Kontext primär entwicklungsorientierter Anlässe (z.B. Karriere- bzw. Lebenswegplanung, Vorbereitung auf neue berufliche Aufgaben) in der Regel über ein hohes Maß an Energie und schnell aktivierbare innere Ressourcen verfügt, befinden sich Klienten im Kontext defizitgeprägter Anlässe vornehmlich in einem Zustand hoher emotionaler Belastung. Sie empfinden Überforderung, Energiemangel und Stress. Die Überwindung dieses „Energiemangelzustandes“ ist zugleich Voraussetzung als auch Bestandteil für die Entwicklung möglicher Lösungen, d.h., für ein entwicklungsorientiertes Coaching.

Insbesondere dieser m.E. bedeutende Aspekt der „Ressourcen- oder Energieknappheit“ wird in der bisher tradierten Zuschreibung eines Anlasses als „defizitorientiert“ kaum reflektiert oder als solcher benannt. Im Zentrum der Zuschreibung stehen zur Aufrechterhaltung der Anschlussfähigkeit an die Zielgruppe stattdessen managerial prinzipiell besser verständliche und greifbare Defizitmerkmale wie „unzureichende Leistungsfähigkeit und Konfliktfähigkeit“, „unzureichende Führungskompetenz und Durchsetzungsfähigkeit“ bzw. „mangelnde Motivation oder soziale Kompetenz“. Daraus leiten sich entsprechend positiv bezeichnete Coachinganlässe wie „Karriereentwicklung“, „Karriereplanung und berufliche Neuorientierung“ bzw. „Konflikte“ ab (<http://www.rauen.de/coaching/anlass.-htm>).

Auch in neueren Arbeiten finden sich kaum explizite Hinweise, die den Unterschied der Ausgangssituation und der sich daraus für die Coachingarbeit ergebenden Konsequenzen reflektieren ([http://www.coaching-literatur.de/wissenschaftliche\\_literatur.htm](http://www.coaching-literatur.de/wissenschaftliche_literatur.htm)).

Dieser Befund ist für die praktische Arbeit mit Klienten in kritischen Situationen aus drei Gründen unbefriedigend. Sie betreffen die in diesem Kontext besonders bedeutsamen Aspekte Diagnostik, Grundhaltung und die prinzipielle Eignung des Coachs.

Zunächst erfordert die spezifische Ausgangssituation vom Coach eine besondere Fokussierung darauf, ob die Voraussetzungen für ein Coaching grundsätzlich gegeben sind oder ob eine Therapie indiziert ist. Als Grundvoraussetzung bzw. Ausschlusskriterium für die Beratungsarbeit gilt bekanntermaßen, dass „die Selbstregulationsfähigkeit des Klienten noch wirksam“ sein muss. Mit anderen Worten: die Veränderung einer als problemhaft eingeschätzten Lage muss für den Klienten aus eigenem Antrieb, wenn auch mit Unterstützung eines Coachs noch möglich sein. Der Umkehrschluss ist geläufig: Für „tiefergehende Probleme, die das Verhalten und Erleben einer Person bereits so weit eingeschränkt haben, dass eher eine Therapie angemessen erscheint, kann das Coaching kein Ersatz sein“ (Looss et al. 2002 S.124). Für die konkrete Arbeitssituation bleibt dennoch die Frage: Woran ist der Unterschied erkennbar? Um als Coach diese tief greifende Entscheidung im Interesse aller Beteiligten treffen zu können, kommt er nicht umhin, sich mit psychischen Krisen, deren Symptomen und Wirkweisen näher zu beschäftigen.

Zum Zweiten erfordert die besondere Belastungssituation des Klienten im Kontext kritischer Ereignisse eine zunächst andere Vorgehensweise. Im Unterschied zu deutlich entwicklungsorientierten Anliegen sind die Bedürfnisse der Klienten primär auf emotionale Entlastung und Stabilisierung gerichtet und verlangen eine vergleichsweise stärkere Einbindung des privaten Bezugsfeldes. Auf den ersten Blick betrachtet, gibt es hierfür hinreichend geeignete Methoden, von denen einige im Rahmen der Fallgruppenuntersu-

chung auch genutzt wurden und die von jedem Coach prinzipiell auch aus eigener Kraft erlernbar sind. Für die Entwicklung eines lernförderlichen Kontaktfeldes zwischen Coach und Klient sind, so die Erfahrungen aus den Falluntersuchungen, systemische Interaktionen unter den genannten spezifischen Bedingungen jedoch nur bedingt wirksam. Hierfür bedarf es einer Erweiterung und Anleihe aus anderen Subdisziplinen, die über den systemischen Ansatz hinausgehen und vom Coach bei der Entwicklung seines persönlichen Konzeptes zu berücksichtigen sind.

Der dritte Aspekt leitet sich sowohl aus der klar begrenzten Aufgabe von Coaching als auch der für diese Arbeit benötigten Fähigkeiten des Coachs ab.

In der Regel wird der durch ein unternehmenskritisches Ereignis entstandene Coachinganlass von den Klienten als emotional belastend empfunden. Dennoch bleibt Coaching auch unter diesen Bedingungen eine besondere Form der Führungskräfteeinzelberatung, die sich an Personen mit Managementaufgaben zur Verbesserung ihrer beruflichen Situation richtet und entwicklungsorientiert ist. Es dient ihrer Leistungssteigerung und dem langfristigen Leistungserhalt unter tendenziell extremen Anspruchsbedingungen. Coaching ist ein temporär befristetes Arbeitsbündnis. Es kann weder eine gegebenenfalls indizierte Therapie ersetzen noch umfassende Antworten auf während des Coachings auftretenden Fragen geben.

Unter den gegebenen Umständen ist Coaching zugleich eine spezifische Form von Krisenintervention. Diese bedarf nicht nur einer besonders fokussierten, permanenten Überprüfung des Arbeitsauftrages während des Arbeitsprozesses, sondern insbesondere einer intensiven Auseinandersetzung im Vorfeld der Arbeit mit den für diese Arbeit erforderlichen Ressourcen und Fähigkeiten.

#### **7.2.1.2 Zielgruppenspezifische Erfordernisse**

Hinsichtlich ihrer Zielgruppenorientierung richtet sich die Mehrzahl der Beratungsangebote definitionsgemäß an Manager und Spitzenkräfte großer und größerer Unternehmen. Diese Fokussierung ergibt sich aus deren spezifischen Beratungsbedarf und der Ausrichtung von Coaching auf genau diesen, im Einzelfall höchst individuellen Bedarf.

Darüber hinaus gibt es einen weiteren, wenn auch im wissenschaftlichen Kontext nur bedingt diskutierten pragmatischen Aspekt dieser Ausrichtung. Qualitativ hoch spezialisierte Beratungsleistungen sind nicht kostenfrei zu bekommen, sie müssen adäquat honoriert werden. In der Regel bestreitet der Coach durch sie einen wesentlichen Teil seines Lebensunterhalts, der ihm auch finanziell hinreichenden Spielraum für seine persönliche Weiterentwicklung gibt. Die originäre Zielgruppe der Manager und Spitzenkräfte ist mit den Honorarsätzen von Beratern und Coachs grundsätzlich vertraut. Andere Zielgruppen sind dies vergleichsweise weniger. Damit konzentrieren sich die Coachingangebote in der Regel auf die Führungskräfte von etwa drei Prozent der Gesamtunternehmen in Deutschland (Bachmann 2006).

Studien zufolge ist der Markt für professionelle Coaches jedoch gesättigt, gleichzeitig drängen weitere Coaches auf den Markt (Dipping 2004, <http://www.coach-profile.de/>, <http://www.coach-datenbank.de/>).

Aufgrund dieser Situation und des im Rahmen der Fallgruppenuntersuchung festgestellten Bedarfs ist die horizontale Expansion von Coaching auf die Bedürfnisse von kleinen und mittelständischen Unternehmen und der unternehmerisch Selbständigen im Sinn einer Beratungsspezifizierung nahe liegend.

Die kleinen und mittelständischen Unternehmen bilden mit mehr als 90 Prozentanteilen die größte Gruppe der in Deutschland tätigen Unternehmen.

Diese Führungskräfte bilden somit die größte Anzahl innerhalb der Gesamtgruppe von Führungskräften und Managern. Sie tragen Verantwortung für das erfolgreiche Wachstum ihres Unternehmens. Sie müssen ihr Unternehmen in der Regel ohne Unterstützung durch weitere Führungskräfte unter den gleichen Markt- und Wettbewerbsbedingungen führen wie die großen Unternehmen.

Die Spezifik ihrer Führungsverantwortung leitet sich vornehmlich durch Unterschiede hinsichtlich der Größe des Unternehmens, die Anzahl der Führungshierarchien und Beschäftigten, ferner die Anzahl der Produkte sowie die Anzahl der Schnittstellen zu Fremdkapitalgebern, Kunden und Lieferanten ab. Gleichzeitig verfügen ihre Unternehmen trotz komplexer Marktanforderungen über vergleichsweise weniger interne Steuerungs-, Koordinierungs- und Beratungsinstanzen.

Aufgrund dieser Unterschiede leiten sich andere Anforderungen an ihre Führungsarbeit ab. Mangels unternehmensinterner Kompetenzverteilungen auf mehrere Spezialisten haben diese Unternehmer einen spezifischen Bedarf an externer Unterstützung, der unter unternehmenskritischen Bedingungen besonders deutlich sichtbar ist.

Gleichzeitig formuliert die Zielgruppe, zumindest in Ansätzen, einen grundlegenden Bedarf an Unterstützung, lehnt jedoch die institutionelle Beratung durch Banken und Kammern besonders in unternehmenskritischen Situationen oftmals ab (vgl. Kap. 3.5). Als ganzheitliches und zu den Unternehmen schnittstellenfreies Angebot scheint Coaching unter den genannten Bedingungen hingegen auf eine größere Akzeptanz bei diesem Personenkreis zu treffen (vgl. Kap. 6.4).

Das Coaching kann keine Fachberatung der Klienten durch Banken oder andere Institutionen ersetzen, diese jedoch sowohl auf der fachlichen als auch mentalen Ebene unterstützend vorbereiten (vgl. Kap. 3.4.3).

### 7.2.2 Intentionen und Ziel eines Konzeptrahmens

Eine jede Begegnung zwischen einem Coach und einem Klienten ist einzigartig. Die daraus entstehenden Interaktionen sind jeweils Varianten aus einer Vielzahl von Möglichkeiten.

Angesichts dieser Tatsache ist es vermessen, ein übertragbares Coachingkonzept für den spezifischen Anwendungsfall „Coaching in Krisensituationen“ zu entwickeln.

Möglich hingegen ist die Entwicklung eines konzeptionellen Rahmens, der die theoretischen und praktischen Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit reflektiert und die besonderen Merkmale eines durch kritische Ereignisse ausgelösten Beratungsprozesses fokussiert.

Mit solch einem konzeptionellen Rahmen werden zwei Intentionen verfolgt: erstens die Profilierung des Coachs und seiner Beratungsleistung für den Anwendungsfall „Unternehmenskrise“ und zweitens die Ausrichtung dieser spezifischen Beratungsleistung auf die Zielgruppe der Führungskräfte kleinerer Unternehmen bzw. wirtschaftlich Selbständigen, die nicht nur andere und anders, sondern auch sich selbst managen müssen.

Insbesondere geht es darum, den Coach für die Komplexität des Themas und die damit verbundenen Herausforderungen an seine Arbeitsweise sowie seine fachliche und persönliche Kompetenz zu sensibilisieren. Dies schließt die bewusste Auseinandersetzung mit möglichen, auf den Arbeitsprozess bezogenen und Kriseninterventionen latent immanenten Risiken ein. Dies schließt ferner die bewusste Thematisierung möglicher, mit dieser Spezialisierung verbundenen Konsequenzen ein, seien sie methodisch-fachlicher, seelisch-gesundheitlicher, finanzieller oder statusbezogener Natur.

Ziel ist es, dem Coach eine Orientierung zu bieten, die ihm als Leitfaden und Anregung für eine wirksame Beratungsarbeit in Krisensituationen und die ihm für Entwicklung seines individuellen Coachingkonzepts dienen kann.

Zahlreiche, den spezifischen Anwendungsfall näher charakterisierende Aspekte wurden im Rahmen der Falluntersuchung bereits beschrieben und sind als Teil des konzeptionellen Rahmens zu verstehen. Um inhaltliche Wiederholungen der theoretischen und empirischen Erkenntnisse zu vermeiden, sollen im Folgenden lediglich die m.E. relevanten und diesen Anwendungsfall charakterisierenden Merkmale, implizite Risiken und die sich für den Coach daraus ableitenden Aufgaben und Anforderungen betrachtet werden. Die Entwicklung von allgemein gültigen Soll-Maßnahmen oder Empfehlungen, die immer eines konkreten Bezugspunktes bedürfen, ist im vorliegenden Fall lediglich hinsichtlich

des non-normativen kritischen Ereignisses gegeben. Anders verhält es sich für die wesentlichen Bezugsgrößen Coach, Klient und Beratungssysteme, wo an die Stelle von übertragbaren Empfehlungen persönliche Erfahrungen und Erkenntnisgewinne treten sollen. Kurz gesagt: Die Einzigartigkeit der Begegnung zwischen Coach und Klient lässt sich in kein allgemein gültiges Konzept übertragen. Welcher Weg für welchen Coach der für ihn stimmige ist, lernt er ausschließlich aus der konkreten Arbeitserfahrung heraus. Die Authentizität des Coachs und die behutsame Rückmeldung seiner subjektiven Wahrnehmung unterstützen den Lernprozess des Klienten wirksamer als rein methodisches Vorgehen.

Im Interesse eines möglichst hohen praktischen Nutzwertes folgt die nachfolgende konzeptionelle Zusammenführung einem idealtypischen Coachingverlauf.

### **7.2.3 Besondere Merkmale und Herausforderungen**

#### **7.2.3.1 Das Vorgespräch – Kennenlern- und Kontaktphase**

##### **Spezifika:**

Die Klienten kommen freiwillig, wenn auch auf Empfehlung ins Coaching. In der Regel haben sie jedoch keine Erfahrungen mit Coaching. Sie sind weder mit dem Setting noch den Rahmenbedingungen vertraut. Häufig erwarten sie vom Coach eine fachliche Beratung und konkrete Lösungsvorschläge, wie sie dies aus anderen Beratungskontexten kennen (Steuerberater, Anwalt, Bank, Arzt etc.), lehnen eine institutionelle Beratung mangels Vertrauen in die Neutralität und Diskretion des institutsinternen Beraters jedoch ab.

Die Klienten spüren, dass die äußerlich missliche Situation an tiefer inner liegenden Problemen rührt, können oder wollen diese jedoch noch nicht benennen. Sie sind häufig verzweifelt und fühlen sich überfordert, da sie sowohl berufliche als auch private (familiäre) Handlungsanforderungen wahrnehmen, ohne Kraft oder Ideen für eine Lösung zu haben. Folgerichtig suchen sie vordergründig einen schnellen Ausweg, der ihnen sowohl emotionale als auch finanziell-existentielle Entlastung bringt. Ihre Erwartungen an das Coaching und den Coach sind entsprechend vielfältig und häufig diffus. Mitunter erwarten sie sofortige Antworten auf ihre dringlichsten Anliegen und Probleme und äußern Misstrauen, wenn ihre Erwartungen nicht erfüllt werden.

Gleichzeitig ist ihr Bewusstsein dafür, persönliche Verantwortung für das Gelingen des Arbeitsprozesses übernehmen zu müssen, zu diesem Zeitpunkt nur bedingt ausgeprägt.



### **Risiken:**

Die Klienten kommen in einer objektiv schwierigen Situation zum Vorgespräch. Diese bietet dem Coach zahlreiche Ansatzpunkte für ein Coaching und kann seine sofortige inhaltliche Unterstützungsbereitschaft herausfordern, noch bevor die formalen Rahmenbedingungen geklärt worden sind. Das Bedürfnis helfen zu wollen, kann so groß sein, dass eine sachliche Überprüfung der eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten in nur ungenügendem Maße vorgenommen und die Begrenztheit des Zuständigkeitsbereiches nicht ausreichend reflektiert und kommuniziert werden. Das Risiko, nicht erfüllbare Erwartungen zu wecken oder zu unterstützen, ist latent hoch.

Da seitens der Klienten der Anlass für die belastende Situation in der Regel als von außen kommend wahrgenommen wird, haben sie zudem häufig die Neigung, andere so zu beeinflussen, dass diese ihnen helfen wollen, primär die äußere Situation zu verbessern. Angesichts der Vielzahl der durch eine Unternehmenskrise/Insolvenz erforderlichen Handlungsanforderungen besteht das Risiko, dass der Coach sich ebenfalls allein auf die äußere schwierige Situation konzentriert.

Ein drittes kritisches Moment betrifft die Klärung der formalen Rahmenbedingungen durch den Coach, zu denen auch Fragen der Honorierung gehören. Aufgrund der Liquiditätsnot oder Kontensperre der Klienten ist eine angemessene Honorierung und zeitnahe Zahlung oft nur bedingt möglich.

### **Anforderungen an den Coach:**

Trotz emotionaler Berührung angesichts der schwierigen Situation des Klienten gilt es, professionelle Distanz zu bewahren und genau zu prüfen, ob die vom Klienten formulierten Erwartungen mittels Coaching grundsätzlich erfüllt werden können. Darüber hinaus sollte der Coach für sich klären, ob er den komplexen Aufgaben fachlich, mental und ressourcenmässig gewachsen ist und welche Unterstützung er hierfür selbst benötigt. Er muss für sich außerdem prüfen, ob die vom Klienten geäußerten Erwartungen mit seiner eigenen ethischen Grundhaltung übereinstimmen und anschließend eine klare Entscheidung treffen.

Da das Bedürfnis der Klienten nach einem Coaching kaum identisch mit dem Beginn ihrer persönlichen Krise ist, muss der Coach die wahrgenommenen Symptome behutsam, dennoch deutlich ansprechen. Gemeinsam mit dem Klienten muss er klären, ob die Voraussetzungen für ein Coaching, nämlich die prinzipielle Handlungsfähigkeit des Klienten, gegeben oder zum gegenwärtigen Zeitpunkt besser eine therapeutische Begleitung angezeigt ist. Therapeutische Grundkenntnisse oder Erfahrungen sind für eine zu-

treffende Bewertung der beobachteten Symptome unumgänglich. Das bewusste, u.a. im Rahmen von Gestalt- und Körperarbeit erlernbare Erspüren und Gewahrwerden der eigenen körperlichen Empfindungen und Reaktionen auf die Befindlichkeit des Klienten können den Entscheidungsprozess deutlich unterstützen.

Vom Coach ist letztlich ein ganzheitlich orientiertes Vorgehen gefordert, das den Klienten in dessen Entscheidungs- und Klärungsprozess unterstützt. Dies entscheidet oft darüber, ob er sich diesem Coach vertrauensvoll zuwenden und seine ihm wichtigen Angelegenheiten offen mit ihm bearbeiten möchte. Grundsätzliche Wertschätzung, liebevolle Zugewandtheit trotz gebotener Wertfreiheit sind insbesondere im Kontext emotionaler Belastungssituationen unabdingbar. Hierzu gehört auch die Deutlichkeit in der Kommunikation hinsichtlich der Möglichkeiten und Grenzen von Coaching. Dem Klienten ist klar zu vermitteln, dass er für die Erreichung seiner Ziele in hohem Maße selbst verantwortlich ist, sich im Veränderungsprozess jedoch auf die Unterstützung durch seinen Coach verlassen kann.

Hinsichtlich der zu erwartenden finanziellen Notlage des Klienten muss der Coach im Vorfeld für sich selbst klären, welches Honorar er zu welchen Bedingungen aufrufen will. Ein dauerhaftes Minihonorar wird er im Interesse seiner eigenen Existenzsicherung nicht akzeptieren können. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass der Coach selbst einen soliden Businessplan benötigt, der ihm einen finanziellen Verhandlungsspielraum einräumt.

### **Persönliche Erfahrungen:**

Wertschätzendes Zuhören, behutsame Nachfragen und vor allem viel Geduld sind nicht nur die Basis für die Entwicklung gegenseitigen Vertrauens sondern insbesondere für die Klärung der im Vorgespräch anstehenden Aufgaben. Dazu gehört für mich in erster Linie meine eigene Entscheidung, ob ich mit dem Klienten zusammenarbeiten kann und möchte. So habe ich gelernt, im Zuge der aufmerksamen Beobachtung des Klienten beim Erzählen seiner Geschichte und der bedachtsamen Rückmeldung des Gehörten meiner Intuition und meinen eigenen Empfindungen zu vertrauen, so dass ich sie in die Gesamtentscheidung als ein wesentliches Element integrieren kann.

Ich habe ferner gelernt, mögliche Bedenken aber auch Zuversicht offen und frühzeitig zu kommunizieren, um dem Klienten für seine eigene Entscheidung eine Orientierung zu geben. Weiterhin ist es hilfreich, dem Klienten eine Vorstellung davon zu vermitteln, wie ich mir die Zusammenarbeit vorstelle, um enttäuschte Erwartungen zu vermeiden. Zu meinen Grundprinzipien gehört, dass ich dem Klienten im Rahmen des Vorgesprächs zusichere, dass er mich im Bedarfsfall auch zwischen den Coachinggesprächen telefonisch kontaktieren und befragen kann. Da es sich hierbei jedoch um Ausnahmen han-

deln sollte, ist es wichtig, eine klare Vereinbarung über Zeiten und Umfang der telefonischen Beratung zu treffen.

In Summe führen diese Einzelheiten in der Regel dazu, dass sich die Klienten bereits nach dem Vorgespräch deutlich entlastet fühlen und nachfolgend eine intensive, wirksame und erfolgreiche Zusammenarbeit möglich ist.

#### **7.2.3.2 Ziele und Themen - inhaltliche Orientierung**

##### **Spezifika:**

Die Formulierung konkreter Ziele und Themen durch die Klienten ist zu Coachingbeginn kaum möglich. Häufig werden eine Vielzahl diffuser Wünsche oder Ziele genannt, die mitunter widersprüchlich sind. Die Polarisierung innerer Kräfte und Wünsche, die in entgegen gesetzte Richtungen ziehen, verursachen eine starke innere Zerrissenheit der Klienten.

Die Einsicht, konkrete und vor allem erreichbare Ziele als Basis für den Arbeits- und Veränderungsprozess formulieren zu müssen, ist mitunter nur bedingt gegeben. Die gemeinsame Arbeit an der Klärung von Kern- und Teilzielen ist häufig mühsam und durch Rückkopplungsschleifen zwischen Neuorientierung, Zweifel und Orientierungslosigkeit geprägt.

Gleichzeitig wirken die Klienten beim Erzählen ihrer Geschichte oder der Beschreibung ihrer Ziele nach außen sehr gefasst und vernünftig, scheinen jedoch emotional abgeschnitten davon zu sein, wie es ihnen mit dieser Situation geht.

##### **Risiken:**

Oftmals zeigt sich, dass die vom Klienten geäußerten Anliegen und Ziele nur Scheinziele oder Oberflächenthemen sind, die bewusst oder unbewusst von den durchaus wahrgenommenen wunden Punkten ablenken. Sie können jedoch auch Ausdruck dafür sein, dass der Klient zum gegenwärtigen Zeitpunkt an der Grenze seiner Leistungsfähigkeit angelangt ist und eine eingehende Beschäftigung mit den tieferen Themen und Problemen derzeit nicht sinnvoll ist.

Gleichzeitig besteht das Risiko, dass sich der Coach ebenfalls auf die dringenden äußeren Handlungsanforderungen konzentriert, vor denen sich der Klient sieht. Dies ist sicherlich kurzzeitig sinnvoll, doch der Kern des Problems kann durch einen äußeren Handlungsweg nicht gelöst werden.

Häufig besteht auch die Tendenz, dass die Klienten ihre Ziele vordergründig an den Erwartungen Dritter orientieren (beruflicher Kontext, Familie). Aus Scham, Verantwortungsgefühl oder fehlender innerer Klarheit formulieren sie ihre unternehmerischen oder persönlichen Bedürfnisse nur zögernd oder gar nicht (z.B. Trennung vom Geschäftspartner, Änderung der Unternehmensform, Wunsch nach beruflicher Auszeit). Andererseits besteht die Gefahr, dass die Klienten die Auswirkungen ihrer Ziele auf ihren sozialen Kontext nicht reflektieren.

### **Anforderungen an den Coach:**

Der Coach ist in dieser Phase besonders gefordert, aktiv zuzuhören, die verbalen und non-verbalen Äußerungen des Klienten wahrzunehmen und dahinterliegende Botschaften zu erkennen. Dies bezieht sich vor allem auf jene Dinge, die der Klient nicht artikuliert.

Um den Klienten zur Identifizierung und Klärung seiner tatsächlichen Ziele zu führen und Zielkonflikte auszuschließen, sollte der Coach zunächst alle geäußerten Anliegen unabhängig von ihrer Sinnhaftigkeit aufnehmen, mit dem Klienten einzeln besprechen, strukturieren und priorisieren. Farbige Visualisierungen (Flipchart, Metaplan) unterstützen diesen Prozess. Wichtige Anliegen können ebenso wie bislang unberücksichtigte Themen und Ziele deutlicher erkannt werden. Dieser Strukturierungs- und Klärungsprozess ist, unterstützt durch Nachfragen, Rückmeldungen über Wahrgenommenes oder auch Vermisstes, gegebenenfalls so oft zu wiederholen, bis der Klient das Gefühl hat, eine für ihn stimmige Orientierung gefunden zu haben.

In einem nächsten Schritt ist das Ziel in kurz- bzw. langfristig erreichbare Teilziele zu untergliedern und auf seine Konsequenzen für die soziale Umwelt des Klienten zu prüfen. Dabei sind mögliche Gegenreaktionen der Umwelt und die sich für den Klienten ergebenden Konsequenzen deutlich zu besprechen, da sich hieraus weitere Änderungen oder Neuerungen ergeben können.

Wichtig ist es ferner, dem Klienten Zuversicht zu vermitteln, dass die von ihm erlebten Zweifel, Unsicherheiten und Irritationen ein wichtiger Bestandteil des Klärungsprozesses sind. Gleichzeitig geht es darum, beim Klienten eine bewusste Verschiebung von einer problemorientierten hin zu einer lösungsorientierten Sichtweise zu initiieren und die Zielerreichung in den Kompetenz- und Zuständigkeitsbereich des Klienten zu überantworten. Der Klient muss ferner eine Vorstellung davon bekommen, welche persönlichen Ressourcen und Aktivitäten er zur Zielerreichung gegebenenfalls mobilisieren muss.

### **Persönliche Erfahrungen:**

Die Phasen der Zielklärung und der Untersuchung des Klientenanliegens sind häufig nicht scharf voneinander zu trennen, die Übergänge sind fließend. Eine flexible Bewegung zwischen den übergeordneten Themen ist notwendig. Um dem Klienten die Orientierung zu erleichtern und eine höchstmögliche Transparenz hinsichtlich der erfolgten bzw. geplanten Interventionen zu schaffen, baue ich bewusste Phasen der Standortbestimmung ein. Diese bieten zugleich Raum, um Kräfte zu sammeln, neue Energien zu mobilisieren und erste Lernerfolge bewusst zu markieren.

Erfahrungsgemäß ist die Zielklärung im Kontext belastender Lebensumstände ein kritischer Punkt. Von beiden Seiten muss viel Kraft und Geduld aufgebracht werden. Dennoch ist sie solange zu führen, bis der Klient und ich gleichermaßen das Gefühl von Stimmigkeit haben. Wichtig für mich ist dabei, möglichem Druck zu widerstehen, der oftmals aus der Ungeduld des Klienten hinsichtlich seiner zeitlichen Vorstellungen oder aus finanziellen Zwängen resultiert. Für ebenso unerlässlich halte ich es, diese Wahrnehmungen deutlich anzusprechen, auch auf die Gefahr hin, dass der Klient das Arbeitsbündnis beenden möchte. Die Klärung der hierfür gegebenenfalls genannten Gründe führt bei den Klienten in der Regel zu bedeutsamen klärenden Einsichten und Erkenntnissen, die dem Folgeprozess eine dynamische Neuausrichtung geben.

#### **7.2.3.3 Untersuchung des Klientenanliegens und Klientenumfeldes**

##### **Spezifika:**

Klienten erwähnen oft, dass die sie belastenden Umstände primär externer Natur seien und sie sich entsprechend auf die Behebung dieser äußeren Missstände konzentrieren wollen. Aus ihrer Sicht haben sie bereits alles unternommen, um entsprechende Änderungen herbeizuführen, ohne dass ihr Umfeld diese Aktivitäten im gewünschten Maße angenommen habe.

Das Bewusstsein dafür, dass erstens der Eintritt der unternehmenskritischen Situation in Zusammenhang mit ihren bisherigen Aktivitäten oder Nichtaktivitäten steht und zweitens die empfundene Belastungssituation mit ihrer individuellen Bewertung korrespondiert, ist kaum ausgeprägt.

Andererseits gibt es Klienten, die ihre beruflichen Missstände einzig auf ihre persönlichen Unzulänglichkeiten zurückführen und ein dogmenartig verfestigtes negatives Selbstbild haben. Die unternehmenskritische Situation verstehen sie als eine mit ihrem „Schicksal“ verbundene Notwendigkeit.

Unternehmerisch Selbständige oder Freiberufler sind häufig auf die direkte oder indirekte Mitarbeit und Unterstützung von Familienangehörigen angewiesen, die ihrerseits die unternehmerischen Entscheidungen stark beeinflussen können. Latente oder offensichtlich existierende private Abhängigkeiten werden von diesem Personenkreis aus unterschiedlichen Gründen oftmals nicht wahrgenommen.

### **Risiken:**

Die prinzipielle Heterogenität der Klientenanliegen birgt das Risiko, dass ein durchaus wichtiges, dennoch „falsches“ Anliegen in das Zentrum der Coachingarbeit gestellt wird. Wird dies durch den Coach nicht erkannt, kann zwar durchaus hocheffizient gearbeitet werden, doch der Gesamtprozess kann hierdurch nur bedingt oder wenig wirksam werden.

Die notwendige Auseinandersetzung des Klienten mit den Gründen seines unternehmerischen Scheiterns kann intrapersonale Bereiche berühren, die im Interesse der Aufrechterhaltung seiner täglichen Handlungs- und Funktionsfähigkeit bislang (bewusst) verdrängt worden sind. Die Gefahr, die latent instabile Situation zu verschärfen, ist groß. Gleichzeitig muss der Klient zunehmend die Zusammenhänge zwischen seiner inneren und äußeren Wirksamkeit erkennen, um das gewünschte Wachstum zielgerichtet herbeiführen zu können.

Im Rahmen der Situationsanalyse ist, gegebenenfalls stärker als bei anderen Coachingprozessen, auch das soziale, hier primär persönlich-familiäre Umfeld des Klienten zu berücksichtigen. Wird dieser Bereich nur peripher betrachtet oder völlig ausgeklammert, besteht das Risiko, wesentliche, die kritische Situation mit bedingende oder verursachende Faktoren zu übersehen.

Die Neigung eines Coachs, im Zuge der Ursachenanalyse diagnostische Tools einzusetzen, mag groß sein. Sie kann jedoch nur erste Indizien liefern, die einer tieferen Überprüfung bedürfen.

Aufgrund der objektiven Ähnlichkeit der Schilderungen mit anderen und in anderen Kontexten Gehörtem besteht für den Coach ferner die Gefahr, die tatsächlich bestehenden Unterschiede zwischen den Anliegen und Bedürfnissen der einzelnen Klienten nur unzureichend wahrzunehmen oder klärende Nachfragen frühzeitig abubrechen. Voreilige und die Situation nicht präzise treffende Schlüsse können die Folge sein.

### **Anforderungen an den Coach:**

Die umfassende, den beruflichen als auch privaten Kontext integrierende Analysephase ist außerordentlich wichtig, um zum Kern des eigentlichen Klientenanliegens vorzudringen. Um dieses als Basis für die wirksame Veränderungs- und Lernarbeit herausarbeiten zu können, muss der Klient gegebenenfalls mehrfach gebeten werden, seine Schilderungen zu wiederholen und zu präzisieren. Nachfragen, was denn die Unzufriedenheit konkret ausmacht, sind so lange erforderlich, bis der Klient konkrete Anhaltspunkte identifizieren kann und auch der Coach das Gefühl hat, die Hintergründe zu „verstehen“.

Hierbei ist die Integration der Gefühlsebene des Klienten wiederum ein zentraler Aspekt. Die Schilderung von Gedanken und Emotionen des Klienten bei der imaginären Vorstellung der vom Coach arrangierten Zukunftsszenarien ist eine Möglichkeit, um diffus empfundene Situationen klären zu können. Dabei muss der Coach die inhaltlichen Teilaspekte nicht im Einzelnen nachvollziehen können, jedoch die Unterschiede im Habitus des Klienten, z.B. in der Stimme, der Mimik und der Körperhaltung etc. besonders sorgsam wahrnehmen und diese dem Klienten rückspiegeln. Mit diesem Symptomcheck hinterfragt der Coach die Wahrnehmungs- und Erklärungsmuster des Klienten, mit denen dieser sein Anliegen beschreibt. Wichtig ist hierbei, dass es Coach und Klient gleichermaßen gelingt, über eine mögliche Symptombearbeitung hinaus jene Faktoren zu bearbeiten, die die belastende Situation bewirkt haben.

Hierzu zählen insbesondere die Klärung der Ursachen seines unternehmerischen Scheiterns und die Einbindung des beruflichen und sozialen Umfelds des Klienten in den Analyseprozess. Fördernde und hemmende Faktoren oder konkrete Personen müssen ebenso herausgearbeitet und benannt werden, wie mit diesen Personen verbundene positive oder negative Emotionen des Klienten. Der Coach kann diese Konkretisierungen nutzen, um die Diffusität und Komplexität der Situation zu reduzieren. Mittels Visualisierungen können noch nicht identifizierte Zielkonflikte aufgezeigt und gleichzeitig die Situation überschaubar strukturiert werden.

Der Coach ist in dieser Phase besonders gefordert, bestehende Befangenheiten und Verstrickungen des Klienten z.B. mittels Phantasieszenarien allmählich aufzulösen. Hierbei hilft er dem Klienten die Tatsache zu akzeptieren, dass dieser die gewünschten Änderungen nicht von seinem sozialen Umfeld erwarten kann, sondern hierfür selbst verantwortlich ist. Der Klient muss auch erkennen, dass er mit rückwirkenden Konsequenzen seines Umfeldes rechnen muss, sobald er sein eigenes Verhalten ändert. Auch die bewusste Verankerung dieser vom Klienten oft nicht reflektierten Zusammenhänge ist ein Prozess, den der Coach behutsam, dennoch konsequent halten, aushalten und steuern muss.

Darüber hinaus ist die Auseinandersetzung des Klienten mit möglichen, die Unternehmenskrise bewirkenden Fehlleistungen ein ebenso unverzichtbarer wie besonders wertschätzend zu gestaltender Bestandteil des Klärungsprozesses. Deutlichkeit in der Benennung von Tatsachen und die Vermittlung von grundsätzlichem Vertrauen in die Kompetenz des Klienten sind hierbei vom Coach besonders gefragt.

### **Persönliche Erfahrungen:**

Obwohl die Klienten ihren Unterstützungsbedarf hinsichtlich ihrer kritischen Unternehmenssituation durchaus kennen, lehnen sie in der Regel eine institutionelle Beratung ab und vertrauen auf die im Coaching gewährte Diskretion und Neutralität. Coaching kann die erforderliche Fachberatung nicht ersetzen, jedoch vorbereitend auf diese hinwirken.

Trotz dieses Vertrauensvorschlusses gegenüber dem Coach erschwert die enge Bindung der Klienten an ein von ihnen selbst geführtes Unternehmen die aktive Auseinandersetzung mit den Ursachen des Scheiterns. Sie verbinden mit dem beruflichen Scheitern entweder ein Scheitern auf der persönlichen Ebene oder Fremdzureisungen bestimmen für einen mitunter recht langen Zeitraum die Klärungsarbeit. In beiden Fällen sind die Auseinandersetzungsprozesse durch Sorgen um ihre Existenz und damit durch Sorgen um die Zukunft ihrer Familien, für die sie sich (häufig alleinig) verantwortlich führen, geprägt.

Als Coach kann ich in diesen Momenten nur wenig aktiv, dennoch stark präsent sein. Wertschätzung und Geduld können dem inneren Ringen der Klienten um Einsicht und Verständnis den Raum zu geben, den sie hierfür benötigen. Die Anerkennung der Tatsache, dass sie aus unterschiedlichen Gründen heraus für die Entstehung der kritischen Situation (mit-)verantwortlich sind, ist schmerzhaft und kann zu weiteren Selbstzweifeln führen. Um den Klienten über diese Hürde hinwegzuhelfen, halte ich behutsam und frei von Druck, dennoch konsequent am Thema fest.

Wie auch in anderen Phasen des Coachingprozesses ist es für mich hilfreich, kollegiale Fachberatung nutzen. Hierbei kann ich meine Vorgehensweise reflektieren, meine Fragen klären, mich von möglichen Unschlüssigkeiten entlasten und damit meine eigenen Ressourcen stärken.

### **7.2.3.4 Veränderungs- und Lernphase**

#### **Spezifika:**

Für gewöhnlich wird die Veränderungs- und Lernphase des Klienten als der eigentliche Kern im Coachingprozess betrachtet. Eine scharfe Trennung zu den anderen Phasen ist durchgängig jedoch kaum möglich. In allen Phasen, begonnen vom Vorgespräch bis hin



zum Abschlussgespräch, findet bereits durch die Präsenz des Coachs, der durch sein Handeln oder Nichthandeln selbst eine Intervention ist, Veränderung statt.

Im Unterschied zu anderen Fällen liegt der Schwerpunkt der durch den Coach gesteuerten Veränderungsarbeit im Kontext kritischer Situationen zunächst auf den Aspekten Entlastung und Stabilisierung des Klienten, bevor dieser in die (hypothetische) Erprobung neuer Gedanken und Bewertungen geführt werden kann. Hierfür bedarf es Geduld, Zuspruch und Ermunterung bei einem gleichzeitigen Festhalten am Prozess.

Die eine Krise begleitenden Rückkopplungsschleifen werden vom Klienten häufig als Rückschläge und Niederlagen erlebt. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn er selbst zu hohe Erwartungen an seine eigene Veränderungsfähigkeit stellt und schnelle Lernerfolge anstrebt. Die erforderliche Ganzheitlichkeit von Denken und Fühlen wird seitens der Klienten häufig vernachlässigt. Andererseits können erste, sich mitunter schnell einstellende Lernerfolge als unrealistischer Maßstab für das nachfolgende Tempo des Lernprozesses angenommen werden.

Die Voraussetzung für eine tatsächliche Veränderung besteht jedoch in der Paradoxie, dass der Klient seinen Zustand zunächst anerkennen muss, bevor dieser auf ein Ziel hin veränderbar ist. Die exakte Krisenbenennung geht häufig mit dem Finden erster Lösungsmöglichkeiten einher. Energie wird mobilisiert, die dabei hilft, die bisherige Situation nicht als ausschließlich bedrohlich einzuschätzen, sondern in einem wachstumsorientierten Licht zu sehen. Dennoch tendieren die Klienten dazu, diese anstrengende Phase zu „überspringen“ oder zu verkürzen.

### **Risiken:**

Klienten in kritischen Lebenssituationen können dazu neigen, Veränderungen auf die Reduzierung äußerer Symptome zu beschränken. Häufig erwarten sie die Veränderungen ausschließlich von ihrem Umfeld. Sie gehen davon aus, dass das Umfeld uneingeschränktes Verständnis für ihre schwierige Situation zeigen müsse. Folgt der Coach diesem Klientenbedürfnis, ist eine wirksame und nachhaltige Veränderung ausgeschlossen. Wird das Scheitern nicht thematisiert, besteht die Gefahr, dass der Klient auch in künftigen Krisensituationen seiner Umwelt mit unrealistischen Forderungen gegenübertritt.

Sind die Klienten ungeduldig und erwarten schnelle, sofort sichtbare und spürbare Veränderungen, die der Coach jedoch nicht bewirken kann, besteht das Risiko, dass die Klienten ihr Vertrauen in die Kompetenz des Coachs verlieren, ohne dabei ihre eigenen Motive zu hinterfragen. Werden diese Signale vom Coach nicht bewusst aufgenommen,

wird sowohl die Chance auf die offensichtlich erforderliche, kritische Überprüfung der bestehenden Arbeitsbeziehung als auch die Klärung der tatsächlichen Motive des Klienten versäumt. Wachstumsorientiertes Lernen ist unter diesen Bedingungen nicht möglich.

Eine weitere Schwierigkeit besteht in der angemessenen Einschätzung, wie viel Zeit der Wachstumsprozess braucht, bevor er seine Wirkung entfalten kann. Ein zu hohes Tempo oder ein Zuviel an Aufgaben und Erwartungen verhindert die realistische Chance auf nachhaltige Veränderung. Voreiliges, durch positive Resonanzen des Klienten angefachtes Vorgehen kann zur Vernachlässigung der Rückkopplungsschleifen des Krisenphasenprozesses führen und damit die Krise chronifizieren. Ebenso kann eine zu behutsame und vorsichtige Führung durch den Lernprozess die Ungeduld des Klienten zu Recht herausfordern.

Darüber hinaus besteht die latente Gefahr, dass der Coach zu schnell in den Prozess eingreift, weil er die vom Klienten dringend gesuchte, scheinbar geeignete Lösung gefunden hat. Das Hineintragen seiner eigenen Lösung in das Klientensystem kann kurzfristig hilfreich sein, ist langfristig jedoch wenig wirksam. Der Klient könnte sich hierdurch auch künftig darauf verlassen, dass ihm Lösungen präsentiert werden, ohne dass er sich seiner eigenen Verantwortung bewusst werden müsste.

### **Anforderungen an den Coach:**

Die Begleitung von Klienten in Krisensituationen und ihre dauerhafte Entlastung geht über das Gebot zum schnellen Handeln hinaus. Die Erstentlastung ist nötig, kann jedoch nicht den Anspruch erheben, die Krisenursachen zu beseitigen. Das Aufzeigen der nachfolgenden, notwendigen Schritte durch den Coach schafft beim Klienten ein Mindestmaß an Orientierung und Sicherheit, welches die Veränderung ermöglicht, zukunftsfähige Lösungen entstehen lässt und die Revitalisierung des Klientensystems unterstützt. Trotz bestehender Ängste und Anspannungen ist der Coach gefordert, den Klienten im Prozess zu halten und vorhandenen Emotionen den ihnen gebührenden Raum zu geben. Mehr als sonst muss der Coach darauf achten, eigene Ideen und Lösungsvorschläge nicht in das Klientensystem hineinzutragen, sondern darauf zu vertrauen, dass Veränderungen nur aus dem System selbst kommen können. Mit seiner zugewandten Wertschätzung und wachen Präsenz kann er den Klienten lediglich darin unterstützen, seinen eigenen Lösungsweg zu finden.

Primär muss er den Klienten dazu bewegen, die schwierige Situation und die begleitenden Gefühle wahrzunehmen und anzunehmen. Durch einfühlsamen Kontakt ist die Aufmerksamkeit des Klienten darauf zu lenken, was dessen äußere Unzufriedenheit und

Resignation mit ihm selbst, mit seinem Innenleben zu tun haben könnte. Das Wiedererspüren bekannter, derzeit vermisster Regungen und Gefühle kann als Einstieg in den persönlichen Lern- und Veränderungsprozess und die daraus folgende Entwicklung von Handlungsalternativen genutzt werden. Phasen der Veränderung, des Hinzu- oder Weglernens, des Wachstums sind zugleich Phasen schmerzhaften Verlusts und eines bewussten Abschiednehmens von Gewohntem, Vertrautem. In dieser Situation ist vom Coach ein scheinbares „Nichtstun“ gefordert. Er braucht nicht nachzufragen oder erklären, sondern Vertrauen vermitteln in die Kraft des Klienten und in den Prozess.

Nachdem im gemeinsamen Arbeitsprozess das Scheitern enttabuisiert und die Auseinandersetzung mit der Komplexität und den mehrdimensionalen Ursachen der Krise erfolgte, hat der Coach die zentrale Aufgabe, den Wendepunkt des Klienten zur Verantwortungsübernahme behutsam einzuleiten und zu gestalten. In diesen Prozess muss er auch die Auseinandersetzung des Klienten hinsichtlich dessen Anteils an der Entstehung und Eskalation der Krise, einschließlich der Vermeidungen, Verdrängungen und Unterlassungen integrieren. Voraussetzung hierfür ist, dass der Coach den Fokus noch nicht auf die gewünschte Veränderung setzt, sondern auf das sich Einlassen des Klienten auf die Tatsache des Scheiterns. Erst über den geführten Prozess der Anerkennung ist eine Neubewertung der Situation und damit Veränderung möglich. Die gezielte Thematisierung dieses Wendepunktes durch den Coach hilft dem Klienten, sich von seiner selbst konstruierten Ohnmacht zu verabschieden und die Freiheit für eigene Entscheidungen zurück zu gewinnen und anzuerkennen. Nunmehr kann der Coach den Klienten darin unterstützen, auf ein bestimmtes Ziel hin Lösungsideen zu entwickeln, Ressourcen wahrzunehmen, zu mobilisieren und Pläne für den Neuanfang zu machen.

Der Weg zur Veränderung führt also immer über die Wahrnehmung zur Bewusstheit, von dort zur Bildung von Zielen, Perspektiven und über das Handeln zur Überprüfung der Stimmigkeit und des Anschlusses an die Außenwelt. Der Coach fördert diese Entwicklung durch eine gemeinsame Bewertung, wobei er darauf zu achten hat, dass dieses Neueinüben gegebenenfalls nachjustiert und wiederholt werden muss.

Eine weitere wichtige Aufgabe des Coachs besteht darin, den Widerstand des Klienten zu spüren, der zwangsläufig mit der Veränderung verbunden ist. Widerstände des Klienten sind für den Coach Antworten mit dem höchsten Informationsgehalt, denen er nachgehen muss, um nachhaltige Veränderungen zu etablieren.

In diesem Lern- und Veränderungsprozess des Klienten kann der Coach als „Resonanzkörper“ agieren, in dem er seine eigenen Empfindungen als Ergebnis aufmerksamer Wahrnehmung und empathischen Kontakts einbringt. Hierdurch stellt er der durch die Krise oft eingeschränkten Sichtweise des Klienten weitere Informationen zur Verfügung,

deren Wert und Wirkung im gemeinsamen Dialog über sie liegt. Der Klient kann hierbei die Angemessenheit seines Verhaltens und seiner angestrebten Lösung und deren mögliche Wirkung auf seine Umwelt überprüfen. Die Verantwortung des Klienten für die inhaltliche Lösung liegt bei ihm selbst. Der Coach muss jedoch dafür sorgen, die Zahl der möglichen Alternativen zu erhöhen.

Die zielgerichtete Stärkung stabiler Zonen des Klienten und die damit verbundene Kräftigung seiner Ressourcen helfen dem Klienten bei der Ausprägung seines Grundgefühls, sich auf sich selbst verlassen und sich selbst vertrauen zu können.

Insgesamt muss der Coach dem Klienten jenen Raum geben, den er für die Erfassung des Neuen benötigt. Durch viel Geduld und motivierende Zuwendung kann er den Klienten dabei unterstützen, das Erfahrene und Erreichte in die neue Situation zu integrieren und zu sichern. Auch hier ist es hilfreich, den Klienten die Veränderungen in der Phantasie überprüfen zu lassen und zu besprechen, wie das Umfeld darauf reagieren könnte. Mit der gedanklichen Vorwegnahme möglicher Umfeldreaktionen kann der Coach den Klienten stärken, seine Erkenntnisse und Vorstellungen im Alltag auszuprobieren.

Allmählich kann sich der Coach aus der verbalen Aktivität zurückziehen und dem Klienten Zeit zum Zulassen des Neuen und dem Ausschöpfen seiner neuen Kraft geben.

### **Persönliche Erfahrungen:**

Lern- und Veränderungsprozesse der Klienten bringen stets auch einen Zugewinn für den Coach. Dieser bezieht sich sowohl auf die verbale oder nonverbale Rückmeldung des Klienten hinsichtlich der eigenen Wirksamkeit und die Anschlussfähigkeit seiner Interventionen als auch auf die mitunter überraschenden Lösungen, die die Klienten für sich entwickeln. Das Lernen und sich Überraschen Lassen vom Klienten gehört zu den schönsten Momenten im Coachingprozess. Hierfür bedarf es neben der professionellen Beratungskompetenz und dem Interesse an der Person des Klienten eines großen Vertrauens in den Prozess und in die Fähigkeit des Beratungssystems zur Selbstorganisation. Diese Grundhaltung ist eine der wirksamsten und stabilsten Interventionen im Coaching.

### **7.2.3.5 Zielerreichung und Abschluss**

#### **Spezifika:**

Der formale Abschluss des Coaching ist ein notwendiger Teil des Gesamtprozesses und entsprechend professionell zu gestalten. In einer gemeinsamen Bilanz wird der Prozess, die erreichten Ergebnisse sowie konkrete Handlungsalternativen für die Zukunft des Klienten reflektiert.

Häufig haben die Klienten mehr implizite Ziele erreicht, als ihnen selbst bewusst sind. Besonders im Kontext kritischer Situationen müssen diese explizit thematisiert werden, um den wahrnehmbaren Unterschied zwischen „Vorher“ und „Jetzt“ als Ausdruck der stabilisierten Handlungs- und Leistungsfähigkeit deutlich zu machen.

Mitunter sind die Klienten trotz grundsätzlicher Zielerreichung, der gezielten Vorbereitung des Abschlusses und einer entsprechenden gemeinsamen Übereinkunft zu einer Beendigung des Coachingprozesses (scheinbar) nicht wirklich bereit. Sie bringen neue Themen oder offene Fragen vor, äußern mitunter auch Unzufriedenheit an der Arbeit des Coachs, um ihn weiter zu binden.

### **Risiken:**

Wollen die Klienten ihren Coach „nicht loslassen“, besteht das Risiko, dass der Coach diesen Wünschen unkritisch, möglicherweise aus persönlichen, gegebenenfalls finanziellen Erwägungen heraus nachgeht. Werden die Argumente und Motivationen beider Seiten nicht deutlich herausgearbeitet, kann hierdurch ein länger währendes, gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis entstehen.

Andererseits besteht das Risiko, dass relevante Aspekte nicht hinreichend bearbeitet und für den Klienten geklärt werden konnten. Bekommt der Klient an dieser Stelle keinen Raum, um dies deutlich zu thematisieren und zusammen mit dem Coach Lösungsalternativen zu vereinbaren, können erreichte Veränderungserfolge zu Rückschlägen führen. Hierdurch würde der Coachingprozess in seiner Wirksamkeit kraftlos bleiben.

Wird auf das Abschlussgespräch vollständig verzichtet oder diesem kein besonderer Rahmen gegeben, besteht darüber hinaus das Risiko, dass die mit der Zielüberprüfung und der Würdigung der Lernerfolge des Klienten verbundene Transfersicherung vernachlässigt wird. Da der Klient noch nicht in jedem Fall ein stabiles Vertrauen in seine eigene Kraft und Kompetenz besitzt, könnten dem Klienten wichtige, stabilisierende Orientierungspunkte fehlen, um die positiven Erfahrungen erfolgreicher Problembewältigungen nachhaltig in seinen Alltag zu integrieren.

### **Anforderungen an den Coach:**

Äußert der Klient, dass das Coaching noch nicht beendet werden kann, muss der Coach sorgsam prüfen und abwägen, ob tatsächlich wichtige Aspekte offen sind, die einer weiteren Bearbeitung bedürfen. Andernfalls muss er mit dem Klienten dessen Motive klären, die hinter dem „Nichtloslassen“ stecken. Letztlich aber muss der Coach dem Klienten

verdeutlichen, dass der für eine bestimmte Dauer angelegte Arbeitsprozess zu einem Endpunkt gekommen ist. Unabhängig davon kann er dem Klienten seine Bereitschaft signalisieren, für ihn auch künftig als Gesprächspartner zur Verfügung zu stehen.

Das Abschlussgespräch ist ein geeigneter Ort und notwendiger Bestandteil des Gesamtprozesses, um den Lern- und Veränderungsweg des Klienten zu reflektieren sowie die erreichten Veränderungen und Erfolge, Irritationen und neuen Versuche zu würdigen. Hierzu gehört auch die bewusste Thematisierung der prinzipiellen Chance zur Veränderung, die sich dem Klienten aus der Krise eröffnet hat und ohne die er diesen Lern- und Wachstumsprozess nicht erfahren hätte. Hierbei hat der Coach die besondere Aufgabe, den Klienten bei dessen Neudefinition der einstigen Belastungssituation als Chance zu unterstützen, die ihm in diesem Fall ein verändertes Empfinden und Handeln, einen Neuanfang ermöglicht hat. Die Rückschau auf das aus der Krise heraus geborene Wachstum des Klienten ist insbesondere im Kontext kritischer Situationen ein wesentliches Element, um dem Klienten die Verfügbarkeit seiner Ressourcen nochmals bewusst zu machen und ihm in seinem Vertrauen zu stärken, geeignete Lösungs- und Handlungsmöglichkeiten aus eigener Kraft und Kompetenz entwickeln zu können. In diesem Zusammenhang gilt es auch, die nächsten Schritte des Klienten in der Zeit „nach dem Coaching“ gedanklich vorwegzunehmen und dem Klienten das Grundvertrauen des Coachs in die Handlungskompetenz des Klienten als zusätzlich stärkendes Element mit auf den Weg zu geben.

Auch im Fall eines vorzeitigen Abbruchs des Coachings sollte der Coach in eigenem Interesse dem Abschluss einen angemessenen Rahmen geben. Er hat hier die Chance, wichtige Impulse für seine eigene Professionalisierung zu erhalten und kann überprüfen, inwiefern seine Vorgehensweise und Interventionsplanung geeignet und angemessen war. Er kann für sich reflektieren, was er selbst von diesem Klienten lernen durfte und was er als Coach aus diesem Beziehungsprozess über sich gelernt hat.

### **Persönliche Erfahrungen:**

Abschlussgesprächen haftet oft eine Ambivalenz zwischen Wehmut und Aufbruch an. Dies ist besonders dann der Fall, wenn sich zwischen Coach und Klient eine sehr vertrauensvolle und enge Arbeitsbeziehung entwickelt hat. Das bedeutet, dass im Rahmen des Abschlussgespräches nicht nur der Klient sondern auch der Coach die Arbeitsbeziehung für sich beenden muss.

Coaching unterscheidet sich von anderen Beratungsformen u.a. durch den Umstand, dass die Arbeit vordergründig auf der Beziehungsebene stattfindet, bei der die Handlungs- und Sachebene in den Hintergrund treten können. Um sich selbst gegenüber authentisch zu bleiben, muss der Coach als Teil des Beziehungssystems Coach-Klient so-

mit nicht nur den Klienten sondern auch sich selbst in den Prozess des Abschieds führen. Insofern ist das abschließende Gespräch für Coach und Klient gleichermaßen bedeutsam und sollte entsprechend Raum bieten, für die - wie auch immer verbalisierte - Reflexion des Coachs. Beide, Coach und Klient, haben hart gearbeitet. Dies gilt es zu würdigen, um den neuen Aufgaben und Herausforderungen mit Vertrauen, Kraft und Lust begegnen zu können.

#### **7.2.3.6 Sonstiges**

Coaching zeichnet sich durch ein Agieren auf gleicher Augenhöhe aus, wenn auch in unterschiedlichen Rollen und Aufgaben. Beim Coaching in kritischen Situationen scheint diesbezüglich ein scheinbares Ungleichgewicht in der Begegnung zwischen Coach und Klient zu bestehen, da sich ein Klient in einer verzweifelten Situation an einen Coach wendet und diesen um Hilfe und Unterstützung bittet. Dieses Ungleichgewicht ist auf der Sachebene zweifellos gegeben. Auf der im Coaching zentralen Beziehungsebene existiert ein solches Ungleichgewicht nicht, vorausgesetzt, Coach und Klient gelingt die Entwicklung einer tragfähigen und von gegenseitiger Wertschätzung geprägten Beziehung. Dies kann im vorgenannten Kontext vergleichsweise länger dauern, dennoch ist und bleibt sie die Grundlage für die gemeinsame Lern- und Veränderungsarbeit. Deutlicher als in anderen Beratungs- oder Lernsettings sind Coach und Klient „Spieler auf der gleichen Seite des Schachbretts“.

Für die wirksame Arbeit mit Klienten in Krisensituationen benötigt der Coach zahlreiche fachliche Kompetenzen. Diese können, wie erwähnt, auf unterschiedlichen Wegen erworben und aus eigenen beruflichen Erfahrungskontexten eingebracht werden. Dennoch entbindet dieses Expertenwissen den Coach nicht von seiner persönlichen Entscheidung, ob er der aus der Spezifik des Klientenanliegens resultierenden Verantwortung gewachsen ist bzw. sich dieser stellen kann und will. Er muss für sich einen ganz persönlichen Weg finden, sich trotz professioneller Distanz vom Anliegen und Bedürfnis des Klienten berühren lassen zu können, ohne dabei seine eigene Handlungsfähigkeit zu beeinträchtigen. D.h., er muss in besonderer Weise auch für sich selbst Verantwortung übernehmen und auf seine persönlichen Ressourcen sowie seine seelische Gesundheit achten. Er braucht selbst einen Raum, in dem er sich von seiner persönlichen Belastung entlasten kann und zugleich lernt, die Begrenztheit seines Auftrages und seiner Wirksamkeit in einer für ihn stimmigen Weise anzunehmen.

Für die Coachingarbeit ist der systemische Ansatz ein stabiles Fundament. Dieser Ansatz bietet einen klaren Arbeitsrahmen, um komplexe und verwirnte Situationen strukturieren und klären zu können. Darüber hinaus betont der systemische Ansatz die prinzipielle Selbstorganisationsfähigkeit des Systems Klient, wonach dieses für sich selbst entscheidet, welche Impulse des Systems Umwelt für die Wiederherstellung bzw. Aufrechterhaltung seines eigenen inneren Gleichgewichts oder Wachstums vonnöten sind.

Diese Tatsache wirkt in gewisser Weise „entlastend“ für den Coach, entbindet ihn jedoch keinesfalls von der Verantwortung, den Veränderungs- und Lernprozess des Klienten zu fördern. Für die Identifizierung dessen, was der Klient in einer bestimmten Situation zu seinem Wachstum tatsächlich braucht ist es hilfreich, wenn der Coach sich gleichermaßen auf seine Rolle als Beobachter des Prozessgeschehens konzentrieren und seiner eigenen Wahrnehmung vertrauen kann. Die bewusste Wahrnehmung seiner Gefühle und körperlichen Reaktionen helfen dem Coach, intuitiv das für diesen Moment „Richtige“ zu tun und eventuelle Gefahren zu spüren. Die Verbindung von kognitiven und emotionalen Elementen ist eine wirkungsvolle und förderliche Ergänzung der systemischen Arbeit. Darüber hinaus wird der Coach mit dem Einbringen seiner subjektiven Empfindungen, die als Ergebnis aufmerksamer Wahrnehmung sowie empathischen Kontakts entstehen, für den Klienten auch in seiner eigenen Subjektivität sichtbar – denn er ist stets selbst eine Intervention im Beratungssystem.

### **7.3 Zusammenfassung**

Die Komplexität und die zunehmende Verflechtung von beruflichen und persönlichen Herausforderungen erfordern zahlreiche, mitunter kurzfristige Veränderungen und Steuerungsmaßnahmen hinsichtlich der bisherigen strategischen Ziele und operativen Tätigkeiten. Ohne die Anerkennung der Situation, ohne den Wechsel der Perspektive ist keine Veränderung möglich. Veränderung ist immer mit Lernen verbunden, auch wenn die den Veränderungen zugrunde liegenden Lernprozesse nur bedingt bewusst wahrgenommen werden.

Reichen die bewährten Strategien zur Herstellung eines erneuten stabilen Gleichgewichts mit den veränderten Umwelanforderungen nicht aus, müssen neue Handlungs- und Bewältigungsstrategien entwickelt werden. Da dies nicht immer aus eigener Kraft möglich ist und besonders im Kontext kritischer Ereignisse besonderer Lernanstrengungen bedarf, werden Veränderungsprozesse zunehmend professionell begleitet.

Ein wirksames, die individuellen Lernbedürfnisse und Lernziele unterstützendes und zugleich im Führungsalltag akzeptiertes Instrument zur Führungskräfteeinzelberatung ist Coaching. Die Identifizierung handlungshemmender und handlungsfördernder Faktoren im Dialog zwischen Coach und Klient ermöglicht die Aktivierung der persönlichen Ressourcen und Potentiale des Klienten. Coaching bietet zugleich einen geschützten Raum, in dem der Klient die Erprobung alternativer Wirklichkeitskonstruktionen und Handlungsoptionen, anders als z.B. im beruflichen oder privaten Umfeld, sanktionsfrei und durch wertschätzende Unterstützung des Coachs üben kann. Erst dieses Ausprobieren und Erleben lässt die Entwicklung des Klientensystems hin zu einem neuen Gleichgewicht mit dem System Umwelt zu.



Trotz zunehmender Popularisierung ist Coaching keine „Wunderdroge“ für jegliche Formen von Veränderungswünschen. Hinsichtlich seiner Eignung, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit ist es auf der Sachebene an mehrere Bedingungsfaktoren gebunden und von der professionellen Kompetenz des Coachs abhängig, insbesondere seiner ethischen Verantwortung im Kontext persönlicher Veränderungsprozesse. Dabei ist stets der Klient das Subjekt der gewollten Veränderung. Als autonomes System ist der Klient für sein Denken und Handeln verantwortlich. Er entscheidet über das Maß seiner Veränderungsbereitschaft, seines Lernwillens und über die Anschlussfähigkeit der durch Coachinginterventionen vermittelten Impulse zur Erreichung seiner spezifischen Coachingziele. In diesem Prozess wird der Klient in seiner Kompetenz unterstützt, seiner eigenen Logik näher zu kommen und den Raum für die Entwicklung von Lernperspektiven zu öffnen, so dass er die für ihn passende Lösung selbst finden kann.

Die Qualität der Beratung kann sich erhöhen, wenn der Coach als Beratungssystem selbst kritische Phasen in seiner beruflichen und persönlichen Entwicklung kennen gelernt und bewältigt hat. Hierdurch kann er einen qualitativ besonderen Zugang zu den in Krisen so „bedrängenden, mühsam unter dem Deckel gehaltenen Gefühlen“ der Klienten „wie Angst, ja Existenzangst, Unsicherheit, Mutlosigkeit und Verzweiflung, Trauer und Verletzungen“ (Flamm et al. 2007 S.92) bekommen und den Klienten in seinem Lern- und Wachstumsprozess begleiten.

Persönliche Krisenerfahrungen des Coachs sind jedoch kein Bedingungsfaktor für eine wirksame Arbeit mit Klienten in Krisensituationen. Essentiell ist, dass das Beratungssystem auch unter dynamischen, angespannten Krisenbedingungen einen konstanten Kontakt zum Klientensystem hält und ihm entsprechend zur Verfügung stellt. Paradoxe Interventionen und der konstruktive Umgang mit Widerstandsenergien helfen dem Klienten, die problematische Krisensituation anzuerkennen, ohne bei der Selbstattribution als „Opfer“ äußerer Umstände oder als latenter „Versager“ stehen zu bleiben. Auf der Basis von Selbstverantwortung und (wieder) gewonnener Wahrnehmungsfähigkeit können neue Ressourcen entdeckt und Veränderungsperspektiven verfolgt werden. Über die Auswahl individuelle Lösungswege zur Krisenbewältigung und deren Umsetzung wird die Handlungsfähigkeit des Klienten wieder hergestellt.

Die vorliegende Fokussierung auf die Beratung von Klienten in belastenden Lebenssituationen zielt darauf, die Aufmerksamkeit auf eine bislang wenig diskutierte Spezialform von Coaching zu lenken und die Komplexität der Anforderungen und Bedingungsfaktoren hervorzuheben.

Coaching in Krisensituationen bewegt sich häufig an der Grenze zur Therapie. Die Wahrscheinlichkeit, dass seitens des Klienten klinische Symptome vorliegen, ist ver-

gleichsweise hoch und die diagnostische Fähigkeit des Coachs ist besonders gefordert. Doch unabhängig davon, ob der Coach nach Abklärung der Voraussetzungen den Klienten zur Aufnahme einer Arbeitsbeziehung einlädt oder ihm eine (zusätzliche) therapeutische Unterstützung anempfiehlt - Coaching ist in beiden Fällen eine Form von Krisenintervention. Diese ist ihrerseits eine Voraussetzung für die Entwicklung persönlicher Lernperspektiven und damit für ein Wachstum hin zu einem Neuanfang.

## 8 Resümee und Ausblick

Mit dieser Arbeit wird der Zusammenhang zwischen persönlichen, ursächlich beruflich bedingten Veränderungserfordernissen und deren externer Begleitung - hier Coaching - hergestellt.

Anstoß, unternehmenskritische Ereignisse als Coachinganlass zu thematisieren, sind die Erfahrungen der Autorin, die sie im Rahmen ihrer Beratungsarbeit mit Unternehmen und deren Führungskräften gewonnen hat. Vor allem ist es der beobachtete Unterstützungsbedarf, der, unabhängig von Unternehmensform und Branche mehrere Führungsebenen betrifft. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Sie leiten sich aus der besonderen Rollenverantwortung von Führungskräften und den ihnen entgegengebrachten Erwartungshaltungen unter den Bedingungen einer sich dynamisch verändernden Wirtschaftswelt ab.

Die vorliegende Arbeit ist ein Beleg in zweierlei Hinsicht. Zum einen spiegelt sie den Gegenstand wider, mit dem sie sich befasst und zum anderen gibt sie Auskunft über den Stand meiner Auseinandersetzung mit eben diesem Gegenstand.

Beide Aspekte verbindet der Wunsch nach einer „Professionalisierung von Coaching“ und die Entwicklung einer spezifischen Fachkompetenz bei der Arbeit mit Klienten in kritischen Lebenssituationen.

Coaching verfügt bekanntermaßen über keine wissenschaftliche Heimatdisziplin. Als konzeptionelles Implantat mit Anleihen aus verschiedenen Subdisziplinen hat sich Coaching entlang von praxisbezogenen Anforderungen seines Arbeitsgegenstandes entwickelt. Die Zunahme vielfältiger, sich aus der heterogenen Klientenpraxis ergebender Ansprüche an die Kompetenzen eines Coachs und die Einsicht in die besondere Verantwortung des Coachs bei persönlichen Lern- und Veränderungsprozessen prägen auch die gegenwärtige Diskussion um die zukünftige Entwicklung der Beratungsform Coaching.

Die durch Berufsverbände und Gutachter initiierten Zertifizierungsmaßnahmen für Coaches sind zu begrüßen. Ein solches Verfahren setzt jedoch voraus, dass diese Einrichtungen und Stellen über die von ihnen in Anspruch genommene Kompetenz auch tatsächlich verfügen. Angesichts der zu beobachtenden Praxis, die die freie Gründung von Verbänden und Gutachterstellen zulässt, besteht diesbezüglich m.E. dennoch grundlegender Forschungs- und Diskussionsbedarf.

Eine andere Form sich dem Thema „Professionalisierung von Coaching“ anzunähern, ist die mit dieser Arbeit gewählte thematische Spezialisierung auf ausgewählte Arbeitsfelder

und Anwendungsgebiete von Coaching und der daraus folgende Aufbau einer entsprechenden Fachkompetenz.

Im Zentrum dieser Untersuchung standen primär defizitgeprägte Coachinganlässe in Folge non-normativer unternehmenskritischer Ereignisse. Die im Rahmen einer Fallgruppenuntersuchung gewonnenen Erkenntnisse bestätigen das Erfordernis hinsichtlich einer über allgemeine Coachingkompetenzen hinausgehenden, besonderen Sachverständigkeit des Coachs. Diese sollte neben betriebswirtschaftlichen und insolvenzverfahrensrechtlichen Sachverhalten insbesondere die Grundkenntnis psychologischer Komponenten in psychischen Belastungs- und Krisensituationen einschließen. Die aus der differentialpsychologischen Forschung bekannten Zusammenhänge um die personen- und kontextabhängige Spezifik von Bewertungsprozessen als Schlüssel für die intrapersonalen Bewältigungsprozesse ermöglichen dem Coach ein besseres Verständnis für das jeweils spezifische Befinden des Klienten und die Auswahl entsprechend wirksamer Interventionen.

In deutlichem Unterschied zu primär entwicklungsorientierten Coachinganlässen oder anlassfreien Zusammenkünften zwischen Coach und Klient liegt der Fokus dieses Beratungsprozesses zunächst auf den Aspekten Entlastung und Stabilisierung. Die aus der Krisenforschung bekannte Rückkopplung zwischen den Phasen von Situationswahrnehmung, Bedrohungseinschätzung, Bewältigungsversuchen, Neueinschätzung und weiteren Bewältigungsversuchen des Klienten ist ein essentieller Bestandteil des Gesamtprozesses und zugleich Vorläufer seiner auf das Coachingziel gerichteten Neuorientierung. Die Vermittlung dieser Zusammenhänge durch den Coach wirkt förderlich auf die Bewältigung der Krise durch den Klienten.

Grundsätzlich gilt, dass eine durch ein kritisches Ereignis bedingte Belastungssituation als komplexe Einheit von kognitiven und emotionalen Elementen nicht in jedem Fall mittels Coaching aufgelöst werden kann. Liegen therapeutische Indikationen vor, bedürfen sie entsprechender therapeutischer Interventionen, die außerhalb der Kompetenz eines Coachs liegen. Der Coach steht jedoch in der Verantwortung, mögliche therapiebedürftige Indikatoren auf Basis seiner Fachkompetenz wahrzunehmen und den Klienten bei der Auswahl von Beratungsalternativen zu unterstützen. In Bezug auf die Untersuchungsgruppe war in einem von ursprünglich 15 Fällen eine solche Entscheidung erforderlich.

Der lohnenswerte Ausbau einer anwendungsfallbezogenen, fachspezifischen Coachingkompetenz setzt voraus, dass seitens des Marktes ein entsprechender Bedarf vorhanden ist. So wurde die vorliegende Arbeit insbesondere von der Frage nach dem prinzipiellen Bedarf seitens der Zielgruppe an einem Coaching im Zuge unternehmenskritischer Ereignisse und der darüber hinausgehenden Eignung bzw. Wirksamkeit dieser spezifischen Beratungsform geleitet.

Die professionelle Ausrichtung des Beratungsangebotes für diese Zielgruppe und deren Unternehmenslage erfordert eine entsprechende konzeptionelle Vorarbeit des Coachs, in die er die Benennung von Potenzialen, Voraussetzungen sowie Ausschlusskriterien und persönlichen Konsequenzen integriert.

Obwohl die Ergebnisse der Falluntersuchung in ihrem Aussagewert nur auf die Untersuchungsgruppe begrenzt sind, gehe ich davon aus, dass es seitens der Zielgruppe einen grundsätzlichen, anwendungsfallbezogenen Bedarf an Coaching gibt, die eine fachliche Spezialisierung seitens der Coachs erfordert.

Die bei der Gewinnung der Klienten für die Falluntersuchung zu konstatierenden Schwierigkeiten zeigen zugleich die Grenzen dieser Untersuchung auf, die auf mehrere Gründe zurückgeführt werden können. Der zeitlich begrenzte Untersuchungszeitraum und die im Coaching gebotene Zurückhaltung hinsichtlich der direkten Ansprache potentieller Klienten führten zu einer prinzipiell eingeschränkten Reichweite dieser Einzeluntersuchung. Ferner trug die Fokussierung auf die Gruppe kleinerer und mittelständischer Unternehmen sowie selbständiger Unternehmer und Angehöriger der freien Berufe, die in ihrem beruflichen Kontext nur bedingt mit der Beratungsform Coaching vertraut sind, zu der verhaltenen Coachingnachfrage in unternehmenskritischen Situationen bei.

Darüber hinaus fehlen potenziellen Klienten grundlegende Informationen zu vorhandenen Unterstützungsmöglichkeiten aufgrund unzureichender, thematisch ähnlich ausgerichteter Angebote. Zielgruppenadäquate Kommunikationsmaßnahmen, z.B. über Medien potentieller Multiplikatoren könnten zu einer Sensibilisierung der Zielgruppe für das spezifische Angebot in Krisen- oder Insolvenzsituationen beitragen und somit zu einer fundierten Kenntnis hinsichtlich des tatsächlich vorhandenen Unterstützungsbedarfs führen. Die in diesem Zusammenhang mögliche Gewinnung von Kundenberatern der Kreditgeber als Multiplikatoren gegenüber den sich in einer Liquiditätskrise befindlichen Unternehmen erscheint aufgrund ihres direkten Zugangs zu den betriebswirtschaftlichen Kennziffern zunächst viel versprechend, birgt jedoch das prinzipielle Risiko eines verordneten Coaching in sich.

Auch wenn sich im Rahmen der Falluntersuchung keine präzisen Aussagen hinsichtlich der diese Veränderung im Einzelnen unterstützenden Personenmerkmale treffen lassen, so zeichneten sich die Angehörigen der Untersuchungsgruppe in der Gesamtbetrachtung durch eine hohe internale Kontrollüberzeugung und eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung aus. Die mehrheitlich gegebene unspezifische, subjektive Grundüberzeugung, wonach bestimmte Ereignisse und deren Ergebnisse einen Zusammenhang mit ihrem eigenen Verhalten aufweisen und die eigenen Ressourcen und Kompetenzen für das Erreichen persönlicher Ziele und Erfolge ausschlaggebend sind, ermöglichte den Klienten

ten eine zunehmend entwicklungsorientierte Situationsbewertung und verhinderte zugleich die Auslösung einer klinischen Krise. Entsprechend negative Personenmerkmale wie negative Emotionalität, negative Interpretationsstile oder Selbstkonzepte bzw. Leistungsängstlichkeit waren bei keinem der Angehörigen der Zielgruppe zu beobachten, und in ihrer Rolle als Führungskraft auch nicht zu erwarten.

Im Rahmen des Coachingprozesses haben alle Klienten die für sie relevanten Ziele erreicht. Die angebotene temporäre Unterstützung wurde durch sie als konstruktives Element akzeptiert und im Verlauf des Prozesses mehr und mehr gewollt. Die gemeinsame Arbeit hat ihren Aussagen zufolge ihre Befindlichkeitsänderung positiv beeinflusst und sie in ihren Lernprozess gleichermaßen gefordert und gefördert.

Die im Rahmen der Fallbeispiele eingesetzten Methoden und Instrumente können als Sammlung von Anregungen dienen, wie und mit welchen Techniken Veränderungsprozesse unter den Bedingungen einer kritischen Ausgangssituation einerseits angestoßen und andererseits evaluiert werden können. Mit der vorgenommen Auswahl wird jedoch kein Anspruch auf Generalisierbarkeit oder Neuwertigkeit formuliert. Die mehrheitlich (system-)therapeutischen und gestaltpädagogischen Ansätzen entstammenden Interventionsmethoden sind aus anderen Beratungskontexten vertraut und wurden teilweise situationsspezifisch modifiziert. Die Wirksamkeit der Methoden und Techniken ist eng an die Persönlichkeit des Coachs und seinen authentischen Umgang mit diesen gebunden. Sie ist ferner von der Anschlussfähigkeit an die Personen des Klienten abhängig und lässt sich nur allgemein aus der Qualität der konkreten Arbeitsbeziehung, d.h. aus der Gesamtheit der unspezifischen Wirkfaktoren im Coaching, erklären.

Technik- oder methodenspezifische Wirksamkeitsbelege wurden im Rahmen dieser Arbeit weder erbracht noch angestrebt. Im Zuge der Professionalisierung von Coaching scheinen Wirksamkeitsuntersuchungen für häufig angewandte Verfahren prinzipiell indiziert, aufgrund des spezifischen Coachingsettings nach meinem derzeitigen Erkenntnisstand jedoch kaum generalisierbar.

Die Fallgruppenuntersuchung ermöglichte die Ermittlung exemplarischer und zum Teil übertragbarer Erkenntnisse hinsichtlich der Rahmenbedingungen für den konkreten Coachinganlass „Unternehmenskrise“ bzw. „Insolvenz“.

Ungeachtet der prinzipiell kundenabhängig angezeigten Vorgehensweise und Gestaltung des Coachingprozesses konnten einige anlassbedingte Spezifika und geeignete Interventionsmethoden beim Coaching unter den genannten Voraussetzungen identifiziert werden. Diese Ergebnisse können von Coachs als Orientierungsrahmen sowohl für eine thematische Kompetenzerweiterung als auch für eine Fokussierung genutzt werden. Die Größenordnung der gescheiterten Unternehmen und die damit verbundenen gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen lassen die Begründung eines Spezialangebotes

„Coaching in Krisensituationen“, das sich vornehmlich an kleinere Unternehmen sowie Selbständige und Angehörige freier Berufe richtet, als geboten erscheinen. Gleichzeitig ist hier vertiefende, die Gesamtzusammenhänge betrachtende Forschungsarbeit und eine entsprechende öffentlichkeitswirksam ausgerichtete Diskussion zur Identifizierung von Lösungsalternativen, die über die Angebote der so genannten „Runden Tische“ und Selbsthilfegruppen hinausgeht, angezeigt.

Im Rückblick sind auch jene Ergebnisse wichtig, die zunächst nicht im Fokus der Fragestellung standen, sich im Rahmen der Falluntersuchung als bemerkenswert herauskristallisierten. Sie betreffen insbesondere mein die Arbeit ständig begleitendes Spannungsverhältnis zwischen einer analytischen, wissenschaftlichen Distanz und neutralen Grundeinstellung als Coach einerseits und dem persönlichen Einsatz für die Klienten und ihre Ziele andererseits.

So empfand ich besonders die sich auch auf den Privatbereich der Klienten auswirkenden, vom Insolvenzgericht verfügten Maßnahmen wie z.B. die temporäre Post- oder Kontensperre als Herausforderung, für die keine die Klienten befriedigende Lösung gefunden werden konnte. Eine mögliche Ursachenzuweisung an die Person des Klienten hätte jeglicher Konstruktivität entbehrt, so dass es galt, auch Phasen des „Nichtwissens“ gemeinsam zu durchlaufen und gleichzeitig das grundsätzliche Vertrauen der Klienten in das Arbeitsbündnis nicht zu gefährden.

In solchen Momenten war es erforderlich, mein eigenes Verständnis als Coach zu überprüfen und mir der Reichweite bzw. Begrenztheit meiner Rollenverantwortung als einen Lernprozess fördernder Begleiter bewusst zu bleiben.

Eine weitere, für mich bedeutsame Herausforderung bestand in der für diese Arbeit erforderlichen Abbildung der sehr lebendigen und stimmungsmäßig vielseitigen Coachingprozesse in einem strukturierten, anonymisierten Rahmen, der einerseits die Prozessergebnisse nachvollziehbar und transparent macht und gleichzeitig die von den Klienten erteilte Zustimmung zur Verwendung ihrer Daten respektiert.

Eine weitere wichtige Erkenntnis besteht darin, dass ein Konzept zu Coaching in Krisensituationen nur bedingt den originären Erwartungen an ein Konzept entsprechen kann. Die Identifizierung allgemein übertragbarer Soll-Maßnahmen und Empfehlungen bedarf immer eines konkreten Bezugspunktes. Dieser ist, wie erwähnt, im vorliegenden Fall lediglich hinsichtlich des non-normativen kritischen Ereignisses gegeben. Anders verhält es sich für die im Coaching wesentlichen Bezugsgrößen Coach, Klient und Beratungssystem. So sind an die Stelle von übertragbaren Empfehlungen persönliche Erfahrungen und Erkenntnisgewinne getreten, die dem Coach eine Orientierung bezüglich der Spezifika des Arbeitsgegenstandes vermitteln können. Kurz gesagt: Welcher Weg für welchen Coach der für ihn Stimmige ist, lernt er ausschließlich aus der konkreten Arbeitserfah-

rung heraus. Die Authentizität des Coachs und die behutsame Rückmeldung seiner subjektiven Wahrnehmungen unterstützen den Lernprozess des Klienten wirksamer als ein rein methodisches Vorgehen.

Abschließend: Ich selbst durfte von den Klienten viel lernen - über mich, über die Bewältigung kritischer Lebensumstände und über Neuanfänge. Dank der Offenheit und Bereitschaft der Klienten umfasst die Forschungsarbeit theoretische und praktische Erkenntnisse hinsichtlich des Themas „Lernperspektiven in Krisensituationen“. Die hier aufgezeigten Möglichkeiten und Grenzen bilden die Basis für weitere Forschungsarbeit und praxisorientierte Ansätze für die Coachingarbeit mit Klienten in kritischen Lebenssituationen.



# Literaturverzeichnis

## Bücher und Aufsätze

**Aguilera, D. C.** (2000): Krisenintervention. Grundlagen - Methoden - Anwendung. Bern Göttingen Toronto Seattle

**Alwart, S.** (2003): Coachingerfolge müssen messbar sein. Zeitschrift für Wirtschaft und Weiterbildung Januar 2003, S. 32-43

**Antonovsky, A.** (1979): Health, Stress and Coping. New perspectives on mental and physical well-being. San Francisco

**Antonovsky, A.** (1987): Unraveling the mystery of health. How people manage stress and stay well. San Francisco

**Arnold, R.** (1990): Konstruktivistische Erwachsenenbildung: Von der Deutung zur Konstruktion von Wirklichkeit. Hohengehren

**Aristu, J. H.** (2005): Verstehen in Supervision und Coaching. Sprache als Chance und Hindernis zugleich, in: Zeitschrift für Organisationsberatung Supervision Coaching. Heft 2/2005 Jahrgang 12/2005, Wiesbaden (S. 185-194)

**Asendorpf, J. B.** (1999): Psychologie der Persönlichkeit. Berlin Heidelberg New York (2.Auflage)

**Bachmann, Th., Jansen, A., Mäthner, E.** (2004): Erfolgreiches Coaching. Wirkfaktoren im Einzel-Coaching. Kröning

**Bachmann, Th, Weber, M.** (2006): Coaching und Unternehmenskultur – ein Statusbericht. Berlin

**Backhausen, W., Thommen, J.-P.** (2004): Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Wiesbaden (2. Auflage)

**Baecker, D., Dievernich, F. E. P., Schmidt, Th.** (Hg) 2004: Strategien der Organisation. Ressourcen – Strukturen – Kompetenzen. Wiesbaden

**Bär, M., Böckelmann, Ch.** (2004): Das Julius Bär Coaching Center, in: Backhausen, W., Thommen, J.-P.: Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Wiesbaden (2. Auflage)

**Badura, B.** (1985): Zur Soziologie der Krankheitsbewältigung. Zeitschrift für Soziologie Nr.14, Bielefeld, S. 339-348

**Bandura, A.** (1977): Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, No.84, Englewood Cliffs, p. 191-215

**Barth, St.** (1995): Existenzgründer in den neuen Bundesländern. Psychologische Dimensionen und wirtschaftlicher Erfolg. Wiesbaden

**Baum, H.-G., Coenenberg, A. G., Günther, Th.** (1999): Strategisches Controlling. Stuttgart (2. Auflage)

**Baumann, U., Reinecker-Hecht, C.** (1992): Methodik der klinisch-psychologischen Interventionsforschung, in: Perretz M. & Baumann U. (Hg.): Lehrbuch Klinische Psychologie. Band 2: Intervention. Bern, S. 64-79

**Becker, L.** (2006): Unternehmensführung in bewegten Zeiten, in: Becker, L. & Ehrhardt, J. & Gora, W. (Hg): Führungskonzepte und Führungskompetenz. Düsseldorf, S. 17-63

**Becker, P.** (1998): Die Salutogenesetheorie von Antonovsky: Eine wirklich neue, empirisch abgesicherte, zukunftsweisende Perspektive?, in: Margraf J., Siegrist, J., Neumer, S. (Hg.): Gesundheits- oder Krankheitstheorie? Saluto- versus pathogene Ansätze im Gesundheitswesen. Berlin, S. 13-25

**Belardi, N.** (1992): Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Paderborn

**Belschner, W., Kaiser, P.** (1990): Darstellung eines Mehrebenenmodells primärer Prävention, in: Filipp, S.-H. (Hg.)(a): Kritische Lebensereignisse. München (2. erweiterte Auflage), S. 172-195

**Bertalaffny, L. v.** (1949): Zu einer allgemeinen Systemlehre, Biologia Generalis. Bern

**Bertalaffny, L. v.** (1990): Das biologische Weltbild. Wien. (Neudruck der 1. Auflage 1949) mit e. Vorw. von Bertalaffny, F. D. u. e. Einl. von Schurz, J.

**Besser, R.** (2004): Transfer: Damit Seminare Früchte tragen. Strategien, Übungen, Methoden, die eine konkrete Umsetzung in die Praxis sichern. Weinheim und Basel (3. neu ausgestattete Auflage)

**Birkenbihl, V. F.** (1999): Stroh im Kopf? Gebrauchsanleitung fürs Gehirn. Landsberg am Lech (34. Auflage)

**Böckenförde, B.** (1996): Unternehmenssanierung. Stuttgart (2. Auflage)

**Böning, U.** (2002): Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments. Eine 10-jährige Bilanz, in: Rauen, Ch. (Hg.), Handbuch Coaching. Göttingen Bern Toronto Seattle (2. überarbeitete u. erweiterte Auflage), S. 21-44

**Bose, D. v., Marens-Schmid, K., Schuchardt-Hain, Ch.** (2003): Führungskräfte im Gespräch über Coaching – Eine empirische Studie, in: Martens-Schmid, K. (Hg): Coaching als Beratungssystem. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Heidelberg, S.1-54

**Bourdieu, P.** (1998): Zur Theorie des Handelns. Frankfurt am Main

**Brandau, H., Schüers, W.** (1995): Spiel- und Übungsbuch zur Supervision. Salzburg (2. Auflage)

**Braukmann, W., Filipp, H.-S.** (1990): Personale Kontrolle und die Bewältigung kritischer Lebensereignisse, in: Filipp, S.-H. (Hg.)(a): Kritische Lebensereignisse. München (2. erweiterte Auflage), S. 233-250

**Braun, R., Gawlas, H., Schmalz, A., Dauz, E.** (2004): Die Coaching-Fibel. Vom Ratgeber zum High Performance Coach. Wien

**Briggs, J., Peat, F. D.** (2001): Die Entdeckung des Chaos, Eine Reise durch die Chaostheorie. München (7. Auflage)

**Brüderl, L.** (Hg.) (1988a): Belastende Lebenssituationen. Untersuchungen zur Bewältigungs- und Entwicklungsforschung. Weinheim München

**Brüderl, L.** (Hg.) (1988b): Theorien und Methoden der Bewältigungsforschung. Weinheim München

**Buer, F.** (2005): Coaching, Supervision und die vielen anderen Formate. Ein Plädoyer für ein friedliches Zusammenspiel. Zeitschrift für Organisationsberatung Supervision Coaching, Jahrgang 12/2005, Heft 3/2005. Wiesbaden, S. 278-296

**Büssing, A.** (1992): Organisationsstruktur, Tätigkeit, Individuum. Bern

**Caplan, G.** (1964): Principles of preventive psychiatry. New York London; zitiert nach: Ulich, D. (1987): Krise und Entwicklung. Zur Psychologie der seelischen Gesundheit. München Weinheim

**Ciampi, L.** (2002): Gefühle, Affekte, Affektlogik. Wien

**Cobb, S., Kasl, St. V.** (1977): Termination. The consequences of job loss. Cincinnati, Ohio

**Cullberg, J.** (1978): Krisen und Krisentherapie. Psychiatrische Praxis, Heft 5 1978. Stuttgart New York, S. 25-34

**Danish, St. J., D'Augelli, A. R.** (1990): Kompetenzerhöhung als Ziel der Intervention in Entwicklungsverläufen über die Lebensspanne, in: Filipp, S.-H. (Hg.): Kritische Lebensereignisse. München (2. erweiterte Auflage), S. 156-173

**David, S.** (2001): Externes Krisenmanagement aus Sicht der Banken. Köln

**Davis, St., Meyer, Ch.** (2000): Das Prinzip Unschärfe. Managen in Echtzeit- Neue Spielregeln, neue Märkte, neue Chancen in einer vernetzten Welt. Wiesbaden (2. Nachdruck)

**Dehner, U.** (2002): Leitfaden für das erste Coaching-Gespräch, in: Rauen, Ch. (Hg.), Handbuch Coaching. Göttingen Bern Toronto Seattle (2. überarbeitete u. erweiterte Auflage), S. 293-208

**Dietz, Th.** (2005): Was tun, wenn die Krise kommt? Coaching in Engpass-Situationen, in: managerSeminare, Heft 86 Mai 2005, S. 54-61

**Dipping, U.** (2004): Marktstudie Coaching – Zahlen, Trends, Prognosen. Vortrag beim ICF-Chapter Berlin. Tübingen

**Dörner, D.** (1987): Problemlösen als Informationsverarbeitung. Stuttgart

**Drepper, T., Göbel, A., Nokielski, H.** (Hg.) (2005): Sozialer Wandel und kulturelle Innovation. Berlin

**Dishmaier, E., Paschen, M.** (2006): Wenn das Selbst ungewiss wird - Psychische Störungen bei Managern und ihre Behandlung, Wirtschaftspsychologie aktuell, 13. Jg. Heft 4/2006. Landsberg, S. 22-26

**Echter, D.** (2002): Coaching im Top-Management, in: Rauen, Ch. (Hg.): Handbuch Coaching. Göttingen Bern Toronto Seattle (2. überarbeitete und erweiterte Auflage)

**Echter, D.** (2003): Rituale im Management. Strategisches Stimmungsmanagement für die Business Elite. München

**Emmerich, V.** (2004): Erfolgsfaktoren der Unternehmenssanierung. Krisentreiber und kritische Erfolgsfaktoren der Krisenbewältigung aus Bankensicht. München

**Erikson, E. H.** (1981): Jugend und Krise, Die Psychodynamik im sozialen Wandel. Stuttgart

**Faltermaier, T.** (1987): Lebensereignisse und Alltag. Konzeption einer lebensweltlichen Forschungsperspektive und eine qualitative Studie über Belastungen und Bewältigungsprofile von jungen Krankenschwestern. München

**Farwick, D. (Hg.)** (1994): Krisen – die großen Herausforderungen unserer Zeit. Frankfurt am Main

**Fengler, J.** (2001): Coaching: Definition, Prinzipien, Qualifikationen. Illustriert anhand einer Fall-Vignette, Zeitschrift für Gruppendynamik, Jahrgang 32, Heft 1, S. 37-60

**Filipp, S.-H. (Hg.)** (1990a): Kritische Lebensereignisse. München (2. erweiterte Auflage)

**Filipp, S.-H. (Hg.)** (1990b): Ein allgemeines Modell für die Analyse kritischer Lebensereignisse, in: Philipp, S.-H. (Hg.): Kritische Lebensereignisse. München (2. erweiterte Auflage)

**Filipp, S. H., Gräser, H.** (1982): Lebenskrisen, in: Brandstädter, J. (Hg.): Prognose und Prävention in der Psychologie. Stuttgart

**Finger-Hamborg, A.** (2002): Coaching als Instrument der Personalentwicklung - Ein Erfahrungsbericht vom Coaching mit Schichtleitern, in: Rauen, Chr. (Hg.): Handbuch Coaching. Göttingen Bern Toronto Seattle (2. überarbeitete und erweiterte Auflage), S. 331-371

**Fischer-Epe, M.** (2002): Coaching: Miteinander Ziele erreichen. Reinbek bei Hamburg

**Flamm, H., Funke, M., Gerke, H., Kötter, W., Pust, C., Stahlmann, K., Thiele, A.** (2007): Gestalt-Organisationsberatung in Krisensituationen. Krisen gestalt-bar machen. Profile Nr. 12/06. S. 81-93

**Flammer, A.** (2003): Entwicklungstheorien. Psychologische Theorien der menschlichen Entwicklung. Bern Göttingen Toronto Seattle (3. korrigierte Auflage)

**Foerster, v. H.** (2003): Entdecken oder Erfinden. Wie lässt sich Wirklichkeit verstehen, in: Gumin, H., Meier, H. (Hg.): Einführung in den Konstruktivismus. München Zürich (7. Auflage), S. 41-88

**Förster, R.** (2004): Die Coaching Scorecard. Für mehr Qualität, Transparenz und Nachhaltigkeit im Coaching, zitiert nach: [http://www.coaching-tools.de/tools/coaching\\_scorecard.pdf](http://www.coaching-tools.de/tools/coaching_scorecard.pdf)

**Foster, S.** (2003): Peak Performance - Coaching für Spitzenkräfte in der Wirtschaft und in künstlerischen Berufen, in: Martens-Schmid, K. (Hg.): Coaching als Beratungssystem. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Heidelberg, S. 251-304

**Frese, E.** (1987): Unternehmensführung. Landsberg

**Furmann, B., Ahola, T.** (1999): Die Kunst, Nackten in die Tasche zu greifen. Systemische Therapie - Vom Problem zur Lösung. Dortmund (2. Auflage)

**Furmann, B., Ahola, T.** (2001): Die Zukunft ist das Land, das niemandem gehört... Probleme lösen im Gespräch. Stuttgart (2. Auflage)

**Gehring, J. Michel, W.** (2000): Frühwarnsystem Balanced Scorecard. Unternehmen zukunftsorientiert steuern – Mehr Leistung, mehr Gewinn. Berlin Düsseldorf

**Gieschen, G.** (2003): Wie junge Unternehmen Krisen bewältigen können. Überlebenshandbuch für Selbständige und Jungunternehmer. Berlin

**Glaserfeld, v. E.** (1996): Radikaler Konstruktivismus. Frankfurt am Main

**Glaserfeld, v. E.** (2003): Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität, in: Gumin, H., Meier, H. (Hg.): Einführung in den Konstruktivismus. München Zürich (7. Auflage), S. 9-39

**Glatz, I.** (2004): Das persönliche Wertesystem als Bild, in: Rauen, Ch.: Coaching-Tools. Bonn, S. 287-292

**Gräser, H., Reinert, G.** (1980): Entwicklungsstörungen, in: Wittling, H. (Hg.): Handbuch der klinischen Psychologie, Bd. IV. Hamburg, S. 15-75

**Grawe, K., Braun, U.** 1994: Qualitätskontrolle in der Psychotherapie, Zeitschrift für klinische Psychologie, Jahrgang 23, Heft 4, S. 242-267

**Grawe, K., Donati, R., Bernauer, F.** (1994): Psychotherapie im Wandel. Von der Konfession zur Profession. Göttingen (4. Auflage)

**Greenfield, S. A.** (2003): Reiseführer Gehirn. Heidelberg Berlin

**Gregor, B.** (2006): Potenzialorientierte Führung oder über die Form des Wassers, in: Becker, L., Ehrhardt, J., Gora, W. (Hg): Führungskonzepte und Führungskompetenz. Düsseldorf, S. 81-102

**Gribbin, J.** (2004): Auf der Suche nach Schrödingers Katze. Quantenphysik und Wirklichkeit. München Zürich (2. Auflage)

**Gumin, H., Meier, H.** (Hg.) (2003): Einführung in den Konstruktivismus. München Zürich (7. Auflage)

**Hacker, W.** (2005): Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit. Bern (2. vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage)

**Hackmann, J. R.** (1970): Task and task-performance in research on stress, in: McGrath, J. E. (Hg.): Social and psychological factors in stress. New York, p. 202-237

**Hamann, A., Sieber, H., Strich, S.** (1998): Wandel im Unternehmen. Praxisleitfaden Change Management. Offenbach

**Hamm, M.** (1989): Überlebenschancen von Neugründungen, in: Der Arbeitgeber, 41 Jg. Nr. 1. Karlsruhe

**Hamm, W.** (2002): Systemisches Coaching - eine gemeinsame ökologische Reise durch das Gebiet des Kunden, in: Rauen, Chr. (Hg.): Handbuch Coaching. Göttingen Bern Toronto Seattle (2. überarbeitete und erweiterte Auflage), S. 373-390

**Hansmann, Th.** (2004): Auf mehreren Stühlen, in: Rauen, Ch.: Coaching-Tools. Bonn, S.227-231

**Hennich, D.** (2004): Krisenmanagement als Erfolgsfaktor. Erster Kongress für Krise und Management. Wien, zitiert nach: Training Nr. 3, Mai 2004. [www.eakm.com](http://www.eakm.com)

**Hejl, P. M.** (2003): Konstruktion der sozialen Konstruktion. Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie in: Gumin, H., Meier, H. (Hg.): Einführung in den Konstruktivismus. München Zürich (7. Auflage), S. 109-146

**Höge, Th.** (2002): Arbeitsbelastung, salutogene Persönlichkeit und Beanspruchung. Eine Untersuchung zum Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf den Stressprozess, München

**Horváth, P.** (2006): Controlling. München (10. Auflage)

**Hüther, G.** (1997): Biologie der Angst. Göttingen

**Huf, A.** (1992): Psychotherapeutische Wirkfaktoren. Weinheim

**Inglehart, M. R.** (1998): Kritische Lebensereignisse – Eine sozialpsychologische Analyse. Stuttgart Berlin Köln Mainz

**Jerusalem, M.** (1990): Persönliche Ressourcen, Vulnerabilität und Streßerleben. Göttingen Toronto Zürich

**Jüster, M., Hildenbrand, C.-D., Petzold, H. G.** (2002): Coaching in der Sicht von Führungskräften - eine empirische Untersuchung, in: Rauen, Ch. (Hg.), Handbuch Coaching. Göttingen Bern Toronto Seattle (2. überarbeitete und erweiterte Auflage), S. 45-66

**Kastner, B.** (2006): Lernprozesse im Coaching, in: Zeitschrift für Organisationsberatung Supervision Coaching. Jahrgang 13/2006, Heft 2/06, Wiesbaden, S.109-120

**Kaiser, A.** (2005): Beruf coaching. Systemisches Coaching in Phasen der (beruflichen) Neuorientierung, in: Zeitschrift für Organisationsberatung, Supervision, Coaching. Jahrgang 12/2005, Heft 4/06 Wiesbaden, S. 345-358

**Kaul, Ch.** (2004): Einsame Spitze – Coaching bei Volkswagen, in: Backhausen, W., Thommen, J.-P.: Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Wiesbaden (2. Auflage)

**Klandt, H.** (1979): Die Person des Gründers als sozialpsychologische Komponente im Prozess der Gründungsforschung, in: Kirschbaum, G., Klandt, H. (Hg): Diskussionen zur Existenzgründungspolitik, Arbeitsbericht 28 der Universität zu Köln. Bonn, S. 28-32

**Klein, O. G.** (2002): Grundlagen, Themen und Methoden eines Coaching-Prozesses mit konstruktivistischem Hintergrund, in: Rauen, Ch. (Hg.): Handbuch Coaching. Göttingen Bern Toronto Seattle (2. überarbeitete und erweiterte Auflage), S. 143-159

**Koark, A.** (2003): Insolvent und trotzdem erfolgreich. Göttingen

**König, E., Volmer, G.** (2004): Visualisierung sozialer Systeme, in: Rauen, Ch.: Coaching-Tools. Bonn, S. 190-194

**Königswieser, R.** (2001): SIMsalabim. Stuttgart

**Königswieser, R.** (2004): Das systemische Porträt, in: Rauen, Ch.: Coaching-Tools. Bonn, S. 188-190

**Kösel, E.** (1993): Die Modellierung von Lernwelten. Elztal-Dallau

**Kohlmann, C.-W.** (1990): Streßbewältigung und Persönlichkeit. Flexibles versus rigides Copingverhalten und seine Auswirkungen auf Angsterleben und psychische Belastungsreaktionen. Bern Stuttgart Toronto



**Kosaba, S. C. (1979):** Stressfull life-events, personality and health: An inquiry into hardiness. Journal of Personality and Social Psychology 37, S. 1-11, zitiert nach: Filipp, S.-H. (Hg.): Kritische Lebensereignisse. München (2. erweiterte Auflage)

**Krystek, U. (1987):** Unternehmenskrisen - Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden

**Kugemann, W. F. (1978):** Lerntechniken für Erwachsene. Reinbek bei Hamburg

**Kühl, St. (2005):** Das Scharlatanerieproblem. Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühung. 90 kommentierte Thesen zur Entwicklung des Coachings. Eine Studie im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. Köln

**Kühl, St. (2006):** Die Supervision auf dem Weg zur Profession? Professionalisierung im Spannungsfeld zwischen Expansionsbestrebung und Selbstbescheidung, in: Zeitschrift für Organisationsberatung Supervision Coaching, Jahrgang 13/2006, Heft 1/06. Wiesbaden, S. 5-18

**Lamprecht, F., Johnen, R. (Hg.) (1994):** Salutogenese - Ein neues Konzept der Psychosomatik?. Frankfurt am Main

**Laub, U. D. (1989):** Zur Bewertung innovativer Unternehmensgründungen im institutionellen Zusammenhang: eine empirisch gestützte Analyse. München

**Lazarus, R. S (1990):** Stress und Stressbewältigung - ein Paradigma, in: Filipp, S.-H. (Hg.): Kritische Lebensereignisse. München, (2. erweiterte Auflage), S.198-232

**Lazarus, R. S., Folkmann, S. (1994):** Stress, appraisal, and coping. New York

**Lazarus, R. S., Launier, R. (1981):** Streßbezogene Transaktion zwischen Person und Umwelt, in: Nitsch, J. (Hg.): Streß. Theorien, Untersuchung, Maßnahmen. Bern, S. 213- 259

**Lefrancois, G. R. (1994):** Psychologie des Lernens. Heidelberg

**Lehr, U. (1978):** Das mittlere Erwachsenenalter - ein vernachlässigtes Gebiet der Entwicklungspsychologie, in: Oerter, R. (Hg.): Entwicklung als lebenslanger Prozess. Hamburg

**Lindemann, E. (1944):** Symptomatology and management of acut grief. American Journal of Psychiatry 101, S. 141-148, zitiert nach: Ulich, D. (1987): Krise und Entwicklung. Zur Psychologie der seelischen Gesundheit. München Weinheim

**Lindenlaub, S., Kraak, B. (1997):** Bewältigen und Entscheiden. Theoretische und empirische Beiträge zur Coping-Forschung. Göttingen Bern Toronto Seattle

**Lippmann, E. (2005):** „Coaching“ durch die Führungskraft – eine kritische Betrachtung, in: Zeitschrift für Organisationsberatung Supervision Coaching, Jahrgang 12/2005, Heft 3, S. 273-277

**Looss, W. (2002):** Unter vier Augen. Coaching für Manager. München

**Looss, W., Rauen, Ch. (2002):** Einzel-Coaching - das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung, in: Rauen, Ch. (Hg.): Handbuch Coaching. Göttingen Bern Toronto Seattle (2. überarbeitete und erweiterte Auflage), S. 115-142

**Looss, W. (2006):** Ich würde gerne weitermachen. Vom problemorientierten Coaching zur anlassfreien Beratungsarbeit über längere Zeit, in: Zeitschrift für Organisationsberatung Supervision Coaching, Jahrgang 13/2006, Heft 2/2006. Wiesbaden, 121-126

**Luhmann, N. (1981):** Soziologische Aufklärung 3. Wiesbaden

**Luhmann, N. (1986a):** Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Wiesbaden

**Luhmann, N. (1986b):** Systeme verstehen Systeme. in: Luhmann, N., Schorr, K., (Hg.): Zwischen Intransparenz und Verstehen. Frankfurt am Main

**Luhmann, N. (2000):** Organisation und Entscheidung. Wiesbaden

**Luhmann, N. (2004):** Einführung in die Systemtheorie (hg. von Baecker, D.). Heidelberg (2. Auflage)

**Luhmann, N., Maturana, H., Namiki, M., Redder, V., Varela, F. (2003):** Beobachter. Konvergenz oder Erkenntnistheorien? München (3. Auflage)

**Lützenrath, Ch., Peppmeier, K., Schuppener, J. (2003):** Bankstrategien für Unternehmenssanierungen. Erfolgskonzepte zur Früherkennung und Krisenbewältigung. Wiesbaden

**Luft, J., Ingham, H. (1955):** The Johari Window, a graphic model for interpersonal relations. Western Training Laboratory in Group Development. University of California at Los Angeles, Extension Office.

**Lutz, R., Herbst, M., Iffland, P., Schneider, J. (1998):** Möglichkeiten der Operationalisierung des Kohärenzgefühls von Antonovsky und deren theoretische Implikationen, in: Margraf J., Siegrist, J., Neumer, S. (Hg.): Gesundheits- oder Krankheitstheorie? Saluto- versus pathogene Ansätze im Gesundheitswesen. Berlin, S. 171-185

**Mahlmann, R.** (2001): Einzel-Coaching: Kompetenz entwickeln. Weinheim und Basel

**Martens-Schmid, K.** (Hg.) (2003): Coaching als Beratungssystem. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Heidelberg

**Maturana, H. R., Varela, F. J.** (1984): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. Bern München

**Maoz, B.** (1998): Salutogenese - Geschichte und Wirkung einer Idee, in: Schüffel, W., Brucks, U., Johnen, V., Köllner, V. Lamprecht, F., Schneider, F. (Hg.): Handbuch der Salutogenese, Konzept und Praxis. Wiesbaden, S. 15-22

**Mary, M.** (1996): Change Management als Chance – Wandel ist die einzige Konstante. Zürich

**Meier-Gantenbein, K. F., Späth, Th.** (2006): Handbuch Bildung, Training und Beratung. Zehn Konzepte der professionellen Erwachsenenbildung. Weinheim Basel

**Meinhardt, K., Weber, H.** (2001): Führung im 21. Jahrhundert. Erfolg durch Coaching, Hamburg (2. Auflage)

**Middendorf, J.** (2004): Wertehierarchie, in: Rauen, Ch.: Coaching-Tools. Bonn, S. 173-178

**Müller, R.** (1986): Krisenmanagement in der Unternehmung - Vorgehen, Maßnahmen, Organisation. Frankfurt am Main Bern New York (2. Auflage)

**Oesterreich, R., Volpert, W.** (Hg.) (1999): Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Bern

**Olbrich, E.** (1990): Normative Übergänge im menschlichen Lebenslauf: Entwicklungskrisen oder Herausforderungen?, in: Filipp, S.-H. (Hg.): Kritische Lebensereignisse. München (2. erweiterte Auflage)

**Perls, F.** (1976): Grundlagen der Gestalttherapie. Einführung und Sitzungsprotokolle. Stuttgart

**Porter, M. E.** (1999): Wettbewerb und Strategie. München

**Rau, R.** (2004): Lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung: Eine empirische Studie. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 48/4, Nr. 4. Stuttgart, S. 181-192

**Rauen, Ch. (Hg.)** (2002a): Handbuch Coaching. Göttingen Bern Toronto Seattle (2. überarbeitete und erweiterte Auflage)

**Rauen, Ch. (Hg.)** (2002b): Der Ablauf eines Coaching-Prozesses, in: Rauen, Ch. (Hg.): Handbuch Coaching. Göttingen Bern Toronto Seattle (2. überarbeitete und erweiterte Auflage), S. 233-249

**Rauen, Ch. (Hg.)** (2004): Coaching-Tools. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn

**Reich, V. E., Unruh, J.** (1998): Insolvenzvermeidung, Insolvenzabwehr und Insolvenzbewältigung – Ein betriebswirtschaftlich-rechtlicher Ratgeber für mittelständische Unternehmen. Eschborn

**Riedel, M.** (1990): System, Struktur, in: Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland, Bd.6. Stuttgart

**Riegel, K. F.** (1975): Adult life crises: A dialectic interpretation of development, in: Datan, N., Ginsberg, L. (Hg.): Lifespan developmental psychology. Normative life crises. New York

**Riegel, K. F.** (1981): Psychologie, mon amour. München

**Ritter, J., Gründer, K., Gabriel, G. (Hg.)** (1998): Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd. 10. Darmstadt

**Rogers, Carl R** (1994): Die nicht-direktive Beratung. Counseling and Psychotherapie. Frankfurt am Main

**Roselieb, F.** (2003): Die deutsche Krisenlandschaft im Jahr 2003, DSWR - Zeitschrift für Praxisorganisation, Betriebswirtschaft und elektronische Datenverarbeitung, 32. Jahrgang, Heft 5, S. 130-132

**Rückle, H., Mutafoff, A.** (2004): Werte-Ziele-Zielgruppen-Analyse, in: Rauen, Ch.: Coaching-Tools. Bonn, S. 179-187

**Salentin, K.** (2002): Armut, Scham, Stressbewältigung. Die Verarbeitung ökonomischer Belastungen im unteren Einkommensbereich. Wiesbaden

**Schaarschmidt, U., Fischer, A. W. (2001):** Bewältigungsmuster im Beruf. Persönlichkeitsunterschiede in der Auseinandersetzung mit der Arbeitsbelastung. Göttingen

**Schäffner, L. (1991):** Arbeit gestalten durch Qualifizierung. Ein Handbuch zur Theorie und Praxis der betrieblichen Weiterbildung. München

**Schäffner, L. (2002):** Der Beitrag der Veränderungsforschung zur Nachhaltigkeit von Organisationsentwicklung. München Mering

**Schein, E. H. (1980):** Organisationspsychologie. Wiesbaden

**Schein, E. H. (2003):** Organisationskultur – The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. Bergisch Gladbach

**Schein, E. H. (2004):** Karriere-Anker. Die verborgenen Muster in ihrer beruflichen Entwicklung. Darmstadt (9. Auflage)

**Schlebusch, D. W. (1999):** Unternehmenskrisen im Mittelstand - Entwicklung, Symptome, Bewältigung, in: Die Bank – Zeitschrift für Bankpolitik und Bankpraxis, 39. Jg., Heft 7 (Juli), S. 452-456.

**Schlegel, C. (2003):** Expertenstrategien des Konfliktmanagements. Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung im Vergleich, in: Zeitschrift für Organisationsberatung, Jahrgang 2/2003

**Schlieper-Damrich, R. (2004):** Cahier, in: Rauen, Ch. (Hg.): Coaching-Tools. Bonn, S. 258-263

**Schlippe, v. A., Schweitzer, J. (2003):** Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen (9. Auflage)

**Schmidt-Tanger, M. (1999):** Veränderungscoaching. Kompetent verändern. NLP im Changemanagement, im Einzel- und Teamcoaching. Paderborn (2. Auflage)

**Schönpflug, U. (1976):** Krise, in: Ritter, J., Gründer, K. (Hg.): Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd. 4. Darmstadt, Sp. 1242-1245

**Schreyögg, A. (2003):** Coaching – eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt am Main New York (6. überarbeitete Auflage)

**Schreyögg, A. (2004):** Imaginativer Rollentausch, in: Rauen, Ch. (Hg.): Coaching-Tools. Bonn, S. 205-207

**Schreyögg, A. (2006):** Die Bedeutung von Coaching für die Identitätsentwicklung von Führungskräften, in: Zeitschrift für Organisationsberatung Supervision Coaching, Jahrgang 13/2006, Heft 2/06. Wiesbaden, 127-138

**Schüffel, W., Brucks, U., Johnen, V., Köllner, V., Lamprecht, F., Schneider, F.** (Hg.) (1989): Handbuch der Salutogenese, Konzept und Praxis. Wiesbaden

**Schulz v. Thun, F.** (2004): Das innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell. Reinbek bei Hamburg

**Schulz v. Thun, F.** (2005): Miteinander reden. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek bei Hamburg (14. Auflage), Bd. 3

**Schweppenhäuser, A., Fromm, M.** (2002): Coaching mit NLP, in: Rauen, Ch. (Hg.): Handbuch Coaching. Göttingen (2. überarbeitete und erweiterte Auflage), S. 355-371

**Schulz, D., Bert, U., Lessing, H.** (2003): Handbuch Insolvenz. Insolvenzverfahren. Haftung. Gläubigerschutz. Ausweg. Freiburg Berlin München Zürich

**Schwinn, K.** (2004): Die Liquiditätskise der Metallgesellschaft AG im Herbst 1993, zitiert nach: [www.Krisennavigator.de](http://www.Krisennavigator.de)

**Selye, H.** (1981): Geschichte und Grundzüge des Streßkonzepts, in: Nitsch, J. R.: Stress, Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen. Stuttgart

**Selye, H.** (1988): Stress – Bewältigung und Lebensgewinn. München (Neuausgabe)

**Semmer, N.** (1984): Stressbezogene Tätigkeitsanalyse. Psychologische Untersuchungen zur Analyse von Streß am Arbeitsplatz. Weinheim

**Silver, R. L., Wortmann, C. B.** (1980): Coping with undesirable life-events. New York

**Simon, F. B.** (2003): Die Kunst, nicht zu lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik... . Heidelberg (3. Auflage)

**Simon, F. B.** (2004): Gemeinsam sind wir blöd? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg

**Simon, F. B., Rech-Simon, Ch.** (2004): Zirkuläres Fragen. Systemische Therapie. Ein Lernbuch. Heidelberg (6. Auflage)

**Späth, Th., Salgado, C.** (2006): Neurolinguistisches Programmieren: Abenteuerland NLP. NLP im Trainingsalltag, in: Meier-Ganthenbein, K. F., Späth, Th.: Handbuch Training, Bildung und Beratung. Weinheim Basel, S. 138-165

**Späth, Th., Seiter, Ch.** (2006): Hirnforschung: Gebrauchsanleitung für das menschliche Gehirn. Die wichtigsten Erkenntnisse der Hirnforschung in: Meier-Ganthenbein, K. F., Späth, Th.: Handbuch Training, Bildung und Beratung. Weinheim Basel, S. 38-61

**Spitzer, M.** (2002): Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens. Heidelberg Berlin

**Stahl, K. G., Marlinghaus, R.** (2000): Coaching von Führungskräften: Anlässe, Methoden, Erfolg. Zeitschrift für Führung und Organisation, S. 199-207

**Stöger, J.** (2004): Lebensrad, in: Rauen, Ch. (Hg.): Coaching-Tools. Bonn, S. 153-155

**Strehmel, P., Degenhardt, B.** (1987): Arbeitslosigkeit und soziale Netzwerke, in: Keupp, H., Röhrle, B. (Hg.): Soziale Netzwerke. Stuttgart

**Thom, N.** (1995): Change Management, in: Corsten, H., Reiss, M.: Handbuch Unternehmensführung. Wiesbaden, S. 869-879

**Thom, R.** (1975): Structural Stability and Morphogenesis. Massachusets

**Thomae, H.** (1968): Das Individuum und seine Welt. Göttingen

**Töpfer, A.** (1999): Plötzliche Unternehmenskrisen. Gefahr oder Chance? - Grundlagen des Krisenmanagements - Praxisfälle - Grundsätze zur Krisenvorsorge. Neuwied

**Trapp, W.** (1999): Mediator- und Moderatoreffekte im Zusammenwirken von Streß, Gesundheit und Ressourcen. Aachen

**Udris, I.** (1982): Soziale Unterstützung: Hilfe gegen Streß?, Psychosozial 5, S. 78-91

**Ulich, D.** (1987): Krise und Entwicklung. Zur Psychologie der seelischen Gesundheit. München Weinheim

**Vaill, P. B.** (1998): Lernen als Lebensform. Stuttgart

**Vogelauer, W.** (2000): Methoden-ABC im Coaching. Praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach. Wien

**Volpert, W.** (1987): Die psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten, in: Kleinbeck, A., Rutenfranz, H. (Hg.): Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Bd. 1 Arbeitspsychologie. Göttingen, S. 1-42

**Wacker, G.** (2002): Transformation von Organisationen durch lernorientierte Organisations supervision als prozessbegleitende Beratungsform. Münster

**Wahren, H.-K. E.** (1997): Coaching. Eschborn

**Watzlawick, P.** (2003): Wirklichkeitsanpassung oder angepasste Wirklichkeit? Konstruktivismus und Psychotherapie in: Gumin, H., Meier, H. (Hg.): Einführung in den Konstruktivismus. München Zürich (7. Auflage)

**Watzlawick, P.** (2005): Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen. München Zürich (2. Auflage)

**Weick, K. E., Sutcliffe, K. M.** (2003): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart

**Weidenmann, B.** (2006): Erfolgreiche Kurse und Seminare. Professionelles Lernen mit Erwachsenen. Weinheim Basel (7.unveränderte Auflage)

**Williams, A.** (1979): Analyse der Merkmale und Leistungen gewerblicher Unternehmer, in: Internationales Gewerbearchiv, 23. Jahrgang, Heft 3, S. 129-142

**Willke, H.** (1996): Systemtheorie I: Grundlagen. Eine Einführung in die Grundprobleme sozialer Systeme. Stuttgart (5.Auflage)

**Wimmer, R.** (2004): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg

**Wimmer, R, Groth, T., Simon, F. B.** (2004): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen, Sonderheft Nr. 2, Wirtschaftsfakultät. Witten Herdecke

**Winter, C.** (2005): Mediation und Coaching - ein Vergleich, in: Zeitschrift für Organisationsberatung Supervision Coaching, Jahrgang 12/2005, Heft 3/2005. Wiesbaden, S. 205-216

**Wrede, B. A.** (2002): So finden Sie den richtigen Coach, in: Rauen, Ch. (Hg.): Handbuch Coaching. Göttingen Bern Toronto Seattle (2. überarbeitete und erweiterte Auflage), S. 253-292

**Zech, R.** (2000): Die latente Funktionsgrammatik von Organisationen. Eine kleine Reflexion über Kosten und Nutzen latenter Strukturen und ihre Veränderung, in: Küchler, v. F., Meisel, K. (Hg.): Herausforderung Qualität. Frankfurt am Main, S. 71-80



## **Sonstiges**

**Creditreform** (2003): Insolvenzen in Europa im Jahr 2002/2003. Eine Untersuchung zur Unternehmensentwicklung der Creditreform Wirtschafts- und Konjunkturforschung. Bonn

**Creditreform** (Hg.) (2005): Insolvenzen, Neugründungen, Löschungen. Eine Untersuchung zur Unternehmensentwicklung der Creditreform Wirtschafts- und Konjunkturforschung. Bonn

**Creditreform** (Hg.) (2004/2005): Insolvenzen in Europa. Eine Untersuchung der Creditreform Wirtschafts- und Konjunkturforschung. Bonn.

**Creditreform** (Hg.) (2005): Wirtschaftslage im Handwerk, Eine Untersuchung der Creditreform Wirtschafts- und Konjunkturforschung. Bonn

**Deutsche Ausgleichsbank** (Hg.) (2002): Krisenmanagement. Strategien gegen die Insolvenzgefahr in kleinen und mittleren Unternehmen. Frankfurt am Main

**Handelsblatt**, 15. Januar 2007

**Insolvenzordnung** (InsO) (2006). München (10. Auflage)

**Industrie- und Handelskammer Darmstadt** (2003): Alarmzeichen einer drohenden Krise. zitiert nach: [www.darmstadt.ihk24.de](http://www.darmstadt.ihk24.de)

**Manager-Magazin**, Heft 3 / 2006

**Statistisches Bundesamt**, Pressemitteilung v. 18.03.2004. S.1. Wiesbaden

<http://www.coach-datenbank.de>

<http://www.coach-profile.de>

[http://www.coaching-literatur.de/wissenschaftliche\\_literatur.htm](http://www.coaching-literatur.de/wissenschaftliche_literatur.htm)

<http://www.rauen.de/coaching/anlass.htm>

<http://www.wemding.de>

# Anhang

## Fragebogen zum Karriere-Anker

Zitiert nach: Schein, E. H. (2004): Karriere-Anker – Die verborgenen Muster in ihrer beruflichen Entwicklung, © Lanzenberger Dr. Looss Stadelmann \* osb Wien Consulting GmbH \* Search Partners AG Personalberatung. Darmstadt, S. 6-11

Trifft gar nicht auf mich zu	Trifft etwas auf mich zu	Trifft ziemlich auf mich zu	Trifft völlig auf mich zu		
1	2	3	4	5	6

- \_\_\_\_ 1. Ich träume davon, in meinem Beruf so gut zu sein, dass mein fachlicher Rat immer gefragt ist.
- \_\_\_\_ 2. Ich bin mit meiner Arbeit vollauf zufrieden, wenn es mir gelungen ist, die Bemühungen anderer zu koordinieren und zu managen.
- \_\_\_\_ 3. Ich träume von einer Berufstätigkeit, bei der ich meine Arbeit so durchführen und meine Zeit so einteilen kann, wie ich es für richtig halte.
- \_\_\_\_ 4. Sicherheit und Beständigkeit sind für mich wichtiger als Freiheit und Selbständigkeit.
- \_\_\_\_ 5. Ich bin immer auf der Suche nach Ideen, die mir die Gründung eines eigenen Unternehmens ermöglichen.
- \_\_\_\_ 6. Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich das Gefühl habe, einen wirklichen Beitrag zum Wohlergehen der Gesellschaft geleistet zu haben.
- \_\_\_\_ 7. Ich träume von einer Berufstätigkeit, bei der ich Probleme lösen oder Situationen meistern kann, die eine echte Herausforderung darstellen.
- \_\_\_\_ 8. Ich würde eher kündigen, als eine Tätigkeit anzunehmen, die meine Möglichkeiten einschränkt, mich um meine persönlichen Belange und um mein Privatleben/meine Familie zu kümmern.
- \_\_\_\_ 9. Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich meine fachlichen und funktionalen Fähigkeiten bis zu einem äußerst hohen Niveau weiterentwickeln kann.

- \_\_\_\_ 10. Ich träume von der Führung eines komplexen Unternehmens und davon, Entscheidungen zu treffen, die eine große Zahl Mitarbeiter berühren.
- \_\_\_\_ 11. Ich bin mit meiner Arbeit vollauf zufrieden, wenn ich die uneingeschränkte Freiheit besitze, meine Aufgaben, Terminpläne und meine Arbeitsweise selbst zu bestimmen.
- \_\_\_\_ 12. Ich würde eher kündigen als eine Aufgabe anzunehmen, die meine Sicherheit im Unternehmen gefährdet.
- \_\_\_\_ 13. Für mich ist der Aufbau eines eigenen Unternehmens wichtiger, als eine Position im Management des Unternehmens eines anderen zu erlangen.
- \_\_\_\_ 14. Ich bin mit meiner Berufstätigkeit vollauf zufrieden, wenn ich meine Fähigkeiten im Dienst anderer einsetzen kann.
- \_\_\_\_ 15. Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich mit extrem schwierigen Herausforderungen konfrontiert werde und diese meistern kann.
- \_\_\_\_ 16. Ich träume von einer Berufstätigkeit, bei der ich meine persönlichen Bedürfnisse mit den Erfordernissen meiner Familie/meines Privatlebens und meines Berufs in Einklang bringen kann.
- \_\_\_\_ 17. Für mich ist eine Tätigkeit als Leiter eines Funktionsbereichs auf meinem Fachgebiet attraktiver als meine Aufgabe im General Management.
- \_\_\_\_ 18. Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich im General Management eines Unternehmens tätig bin.
- \_\_\_\_ 19. Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich meine uneingeschränkte Selbstständigkeit und Freiheit besitze.
- \_\_\_\_ 20. Ich suche Tätigkeiten in Unternehmen, bei denen ich das Gefühl von Sicherheit und Beständigkeit habe.
- \_\_\_\_ 21. Ich bin mit meiner beruflichen Entwicklung vollauf zufrieden, wenn ich in der Lage bin, etwas zu schaffen, das ausschließlich Ergebnis eigener Ideen und persönlichen Einsatz ist.
- \_\_\_\_ 22. Der Einsatz meiner Fähigkeiten zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitswelt ist für mich wichtiger, als das Streben nach einer Führungsposition im Management.

- \_\_\_\_ 23. Ich bin mit meiner beruflichen Entwicklung vollauf zufrieden, wenn ich scheinbar unlösbare Probleme lösen kann oder Unmögliches möglich gemacht habe.
- \_\_\_\_ 24. Ich empfinde mein Leben nur dann als erfolgreich, wenn ich meine persönlichen Bedürfnisse gleichgewichtig mit denen meiner Privatsphäre und den Erfordernissen meines Berufs in Einklang bringen kann.
- \_\_\_\_ 25. Ich würde eher kündigen, als eine Versetzung zu akzeptieren, die eine Tätigkeit außerhalb meines Berufs in Einklang bringen kann.
- \_\_\_\_ 26. Für mich ist eine Tätigkeit im General Management attraktiver als die des Leiters eines Funktionsbereichs auf meinem derzeitigen Fachgebiet.
- \_\_\_\_ 27. Für mich ist die Möglichkeit, meine Arbeit auf meine Art durchführen zu können, ohne Vorschriften und Einschränkungen beachten zu müssen, wichtiger als Sicherheit.
- \_\_\_\_ 28. Ich bin mit meiner Arbeit vollauf zufrieden, wenn ich finanziell und beruflich abgesichert bin.
- \_\_\_\_ 29. Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich etwas geschaffen und erbaut habe, das vollständig mein eigenes Produkt ist oder auf meiner eigenen Idee beruht.
- \_\_\_\_ 30. Ich träume von einer Berufstätigkeit, bei der ich einen wirklichen Beitrag für die Menschheit und Gesellschaft leisten kann.
- \_\_\_\_ 31. Ich suche Möglichkeiten bei der Arbeit, bei der meine Fähigkeiten zur Problembewältigung und/oder mein Durchsetzungsvermögen gefordert werden.
- \_\_\_\_ 32. Für mich ist der Ausgleich zwischen Privat- und Berufsleben wichtiger als das Streben nach einer Führungsposition im Management.
- \_\_\_\_ 33. Ich bin mit meiner Arbeit vollauf zufrieden, wenn ich meine speziellen Fähigkeiten und Talente einsetzen kann.
- \_\_\_\_ 34. Ich würde eher kündigen, als eine Aufgabe anzunehmen, die mich von einer Laufbahn im General Management ausschließt.
- \_\_\_\_ 35. Ich würde eher kündigen, als eine Aufgabe anzunehmen, bei der meine Freiheit und Selbständigkeit eingeschränkt werden.
- \_\_\_\_ 36. Ich träume von einer Berufstätigkeit, die mir ein Gefühl der Sicherheit und Beständigkeit vermitteln kann.

- \_\_\_\_ 37. Ich träume davon, mein eigenes Unternehmen zu eröffnen und aufzubauen.
- \_\_\_\_ 38. Ich würde eher kündigen, als eine Aufgabe anzunehmen, die mir die Möglichkeit nimmt, im Dienste anderer tätig zu werden.
- \_\_\_\_ 39. Für mich ist die Lösung scheinbar unlösbarer Probleme wichtiger als das Streben nach einer Führungsposition.
- \_\_\_\_ 40. Ich habe schon immer Möglichkeiten bei der Arbeit gesucht, wo ich meine persönlichen Bedürfnisse und die meiner Familie/meines Privatlebens so wenig wie möglich einschränken muss.

## **Beruflicher Werdegang**

1980-1983: Studium der Arabistik, Universität Leipzig

1983-1988: Studium der evangelischen Theologie, Humboldt-Universität zu Berlin

1989-1998: wissenschaftliche Mitarbeiterin der Stiftung Neue Synagoge Berlin – Centrum Judaicum, Berlin

1994-1996: Studium Neuere Geschichte und Marketing, Technische Universität Berlin

1994-2006: Aufbau und Leitung einer Bronzegießerei

Seit 1998 Beraterin mit den Arbeitsschwerpunkten: Unternehmensstrategie, Organisations- und Personalentwicklung

2002-2004: Ausbildung zum Coach, Humboldt-Universität zu Berlin

Seit 2004 (-2008): Ausbildung in Gestaltberatung, Institut für Gestalttherapie und Gestaltpädagogik e.V., Berlin

Seit 2004: Coach und Beraterin mit den Arbeitsschwerpunkten: Unternehmensstrategie, Organisations- und Personalentwicklung

Zahlreiche Veröffentlichungen zu diversen Themen und Fragestellungen (christlicher Antijudaismus, moderne Verwaltung, Management und Führungskunst)